

« Les femmes surperforment dans les conseils d'administration »

Publié le vendredi 13 mars 2015 08:29

Écrit par [Couget Géraldine](#)



Viviane de Beaufort

Professeure à l'ESSEC, directrice du CEDE (Centre Européen de Droit et d'Économie), et fondatrice des programmes WOMEN-ESSEC, dont « Women Be European Board Ready ».

Quatre ans après l'entrée en vigueur de la loi sur la féminisation des instances dirigeantes en France, quel bilan peut-on tirer ?

Un bilan plutôt positif, en raison de l'effet de levier de cette loi, qui impose des quotas pour atteindre une proportion paritaire suffisante : 40 % en 2017 et en 2020 pour les entreprises de taille moyenne. La voter était nécessaire, car les stéréotypes par défaut perdurent : les hommes continuent à incarner le leadership. De plus, les femmes restent atteintes du « complexe de l'imposteur » qui les conduit à surcompenser par les compétences sans réfléchir assez à une stratégie de valorisation.

Faut-il renforcer cette loi ou l'outiller davantage ?

Une loi ne peut tout faire et notamment pas changer la culture en si peu de temps : il y a des résistances au changement et le système s'auto-reproduit. C'est le « syndrome du miroir » : je me reconnais en toi, donc je privilégie ta nomination. En outre, il faut avoir une perspective plus globale que la progression des chiffres. Les femmes nommées ont des attentes importantes, car ces espaces de pouvoir leur étaient peu ou prou interdits jusqu'ici : ont-elles les moyens d'occuper toute leur place, d'être reconnues pour leurs apports et leurs compétences ? Accepte-t-on qu'elles voient et disent les choses différemment ? Autrement dit, peuvent-elles apporter une diversité, gage de valeur ajoutée ?



Qu'on fait les « bons élèves » du CAC 40 pour féminiser leurs instances dirigeantes ?

Il y a deux types de réaction : certaines entreprises respectent la loi pour ne pas être en infraction et ne pas passer pour des cancre, mais elles nomment des femmes cumulardes, déjà administratrices par ailleurs. Cela les rassure, car ils sont tous proches... D'autres sociétés ont décidé d'en faire un business case et de saisir cette opportunité pour oxygéner leur conseil, voire les instances de direction progressivement, en faisant des efforts pour repérer d'autres profils. Ce sont ces entreprises engagées qui vont gagner, même si la démarche est plus complexe. Les dernières études sur l'efficience de l'entreprise et la mixité de la direction (Crédit Suisse, Catalyst, « Women Matter » chez McKinsey) le démontrent. Enfin, plus globalement encore, se pose la question des efforts accomplis tout au long de la chaîne de carrière, en termes de mixité des métiers et de promotion des femmes, afin qu'elles montent les échelons — ce qui permettra de créer progressivement un vivier. En effet, c'est là que le bât blesse.

Pourquoi a-t-on encore autant de « mauvais élèves » ?

Ce sont ceux qui ne sont pas convaincus qu'il faut s'engager dans une démarche proactive et que l'action du dirigeant est essentielle pour faire descendre « dans les étages » une conviction : celle que la mixité, au-delà d'une question d'égalité, est une urgence pour fidéliser les talents. Une femme fortement diplômée qui renonce à son poste ou quitte l'entreprise représente en effet une perte pour l'entreprise.

Que faire au niveau des ETI et des grosses PME ?

Il faut faire de la pédagogie d'abord sur l'intérêt d'un conseil d'administration qui fonctionne correctement, en apportant au dirigeant une plus-value, une expertise, une capacité de réflexion, et un soutien. Seulement ensuite se pose la question de la diversité des compétences et des attitudes requises, qui elles-mêmes impliquent de nommer aussi des femmes. Il convient également d'aider ces PME et ETI en favorisant la rencontre avec des candidates. C'est ce que je fais (mais encore au compte-gouttes) ; j'ai même un projet pour novembre 2015, sous l'égide de la Fédération des Femmes Administrateurs (FFA) : une mise en contact pro bono entre des ETI et des femmes prêtes à exercer des mandats, dûment sélectionnées par les réseaux en question et sous notre responsabilité. Pour le moment il faut encore accompagner les candidates motivées mais pas très sûres de leur stratégie pour apporter du changement. J'en croise sans arrêt dans le cadre de mes fonctions et de mes travaux. J'en forme aussi et fais partie de plusieurs réseaux où elles évoluent. Ce sont des femmes épatantes ! C'est du gâchis que de ne pas leur proposer des mandats... Les femmes superforment dans les conseils d'administration et font monter d'un cran l'entreprise — même si parfois, cela dérange. C'est cependant une question de génération. Les jeunes dirigeants ne se posent pas ces questions : ils ont à cœur de s'entourer des compétences, quelles qu'elles soient.



Propos recueillis par

Géraldine COUGET

Comité de Rédaction

EST'elles