



# Femmes dans les conseils d'administration en France Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité

Viviane De Beaufort, Marie Khayat

► **To cite this version:**

Viviane De Beaufort, Marie Khayat. Femmes dans les conseils d'administration en France Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité. ESSEC Working Paper. Document de Recherche ESSEC / Centre de Recherche de l'ESSEC ISSN : 1291-9616 WP1202. 2012. <hal-00672815>

**HAL Id: hal-00672815**

**<https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-00672815>**

Submitted on 22 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

---

*Femmes dans les conseils  
d'administration en France  
Quelques considérations sur leur  
intégration et leur visibilité*

---

---

*Research Center  
ESSEC Working Paper 1202*

**2012**

*Viviane de Beaufort*

*Marie Khayat*

# FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FRANCE

## Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité

*Viviane de Beaufort<sup>1</sup> et la participation de Marie Khayat<sup>2</sup>*

### Résumé

Enrichir la réflexion sur la question de la mixité qui interpelle désormais les Conseils d'Administration et de Surveillance, et au-delà la société, en tentant d'identifier les différents outils susceptibles d'être utilisés concrètement pour faire évoluer la situation en matière de mixité du pouvoir, tel est l'objet de cette recherche.

Nous nous interrogerons sur le phénomène de mixité induit par la récente loi dite de féminisation et les conditions qui permettront que celle-ci soit un réel facteur d'efficacité pour les conseils. Nous tenterons une réflexion ciblée sur la question de la visibilité des femmes candidates, car la question du vivier de recrutement potentiel reste posée, parmi les outils de notoriété, l'usage des réseaux sociaux semble innovant et tout particulièrement intéressant et requiert une maîtrise de l'outil.

La féminisation des CA est désormais légalement requise en France et fait l'objet d'un débat en Europe. Exigence d'équité sociétale certes mais aussi facteur d'efficacité économique puisque la diversité crée de la performance ; elle constitue cependant encore un défi. Il est alors utile de se pencher sur les bonnes pratiques qui permettent de faire évoluer la situation : des formations ciblées aux techniques d'accompagnement en passant par la question de la visibilité assumée des femmes candidates aux postes de pouvoir notamment sur les réseaux sociaux, et par l'engagement de la direction des entreprises. Le levier de la féminisation doit être vecteur de changement et permettre d'apporter aux CA et aux structures de décision (COMEX...) plus de diversité et de professionnalisme. Il s'agit donc de promouvoir les outils qui permettent aux femmes d'apporter leur valeur ajoutée, en termes de compétences et de valeurs « féminines ». Il s'agit de permettre aux entreprises de disposer d'un vivier de profils diversifiés pour trouver les femmes AdministrateurEs qui permettent à la « greffe de prendre » et de constituer une équipe renouvelée au sein d'un CA pour plus de performance.

Mots clés : féminisation des CA, changement des organisations, promotion des femmes, gouvernance d'entreprise, usage des réseaux sociaux,

---

<sup>1</sup> Professeur de droit des affaires Européen à l'ESSEC, directrice académique des programmes ESSEC Women : « ENTREPRENDRE AU FEMININ » et « WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY ».

<sup>2</sup> Consultante en marketing, médias sociaux et entreprise 2.0, responsable pédagogique d' « ENTREPRENDRE AU FEMININ » et cofondatrice de Soleilles Cowork, espace de travail collaboratif

## **ABSTRACT**

A guidance and food for thought on the issue that challenges French Boards and the society, due to the law establishing quotas of female administrators on boards.

We will try to identify several conditions to be able to change the actual power mix, to move on towards more added value on boards. The question of visibility and reputation is a key one: where are these female candidates? The purpose of this study will try a focused reflection on visibility and particularly on the social media usages as a new tool to build reputation.

Feminization of the boards is now required by law in France and is subject of debate in Europe. Beyond the demand of social equity, diversity, is an economic efficiency factor, creating value and adding performance. However it still a challenge.

It is then useful to look over the best practices that can change the situation: from targeted trainings to the techniques of support, through the issue of assumed visibility of women candidates to executive positions in particular on the social media and by the commitment of the corporate management.

Leveraging feminization must be a change enabler, bringing more diversity and professionalism to boards and decision making structures ( COMEX). It is thus a question of promoting the right tools which allow women to bring their added value, in terms of skills and “feminine” values . This is to allow corporates to have a diverse pool of profiles to find female board members giving a chance to the " transplant" success and build a renewed board team for more performance.

Keywords: Board feminization, organization change, women promotion, corporate governance, social media usage

# FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FRANCE

## Quelques considération sur leur intégration et leur visibilité

### *Introduction : la féminisation requise des CA, un défi et une opportunité stratégique*

#### **La féminisation des CA, une tendance de fonds**

Nombreuses sont désormais les interpellations sur la présence des femmes aux CA en Europe. Selon les Etats elles trouvent leur source dans :

- des lois dites « de féminisation » (Norvège, Espagne, France)
- au titre de bonnes pratiques de gouvernance – ex : le Deutscher Corporate Governance Kodex Section 4.1.5 de 2010 ou le Finnish Corporate Governance Code 2008-Recommendation 9
- au titre de considérations liées à la RSE : l'OCDE a ainsi élaboré des principes directeurs et, en matière d'emploi, intègre la perspective de la diversité du genre comme bonne pratique de gouvernance; le Global compact de l'ONU qui promeut la responsabilité sociétale des entreprises, intègre dans ses principes généraux, l'objectif d'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et professionnelle liée au genre.

La pression des classements et des fonds de pension éthiques joue également un rôle : de l'initiative de FORTUNE sur les « 100 entreprises où il fait bon travailler » qui fait la part belle à la question de l'avancement des femmes dans la pyramide de pouvoir au Nouvel Observateur qui reprend le flambeau en France depuis 2003 en passant par l'initiative de Catalyst qui récompense annuellement des entreprises qui innovent dans l'approche de la Diversité ou celle de la Commission européenne qui dès 2002 a lancé un programme « les 100 entreprises où il fait bon vivre » et délivre 3 prix spécifiques sur les questions de formation continue, égalité entre les sexes et promotion de la diversité dans l'entreprise, en lien avec le programme pour la stratégie cadre de l'égalité entre sexes.

Enfin, les fonds de pension éthiques intègrent la question de la progression des femmes dans leurs critères de classement : le Women 's Equity Mutual Funds justifie ainsi ses choix de préconisation d'investissement dans telle ou telle société au regard de la question du statut des femmes dans la dite société ; Work with Women, en France fondé en 2001, incite les sociétés cotées à améliorer la parité et CALPERS l'intègre dans ses consignes de vote... Les agences de notation sociétales prennent également en compte de plus en plus les critères de promotion des femmes (KLD, Centre INFO, MJRA, EIRIS, ETHOS, VIGEO...).

La mixité est également un objectif en soi tout simplement par ce qu'il y a une prise de conscience de l'intérêt économique à favoriser l'accès aux postes de direction des femmes. La recherche de la parité H/F notamment dans le haut des organigrammes se justifie en effet autant du point de vue de l'idéal démocratique, la mixité peut être défendue au regard du principe d'égalité des sexes, droit fondamental et principe commun de l'Union européenne, que du point de vue économique.

Il apparaît en effet de plus en plus clairement que la diversité managériale est un facteur d'efficacité. Parmi les études réalisées, on reprendra celles de la Commission Européenne : « Coûts et avantages de la diversité » du 12 décembre 2003<sup>3</sup> met en évidence qu'au-delà de la dimension d'idéal sociétal, la Diversité Managériale a un véritable intérêt économique. Les entreprises et les autres acteurs sont tout à fait conscients, désormais de l'intérêt de progresser en la matière pour des raisons de rentabilité :

A 57%, les entreprises identifient que progresser en matière de Diversité Managériale c'est remédier au risque de pénurie de main d'œuvre annoncé ; les femmes représentent en effet un « gisement de compétences incontournable » ;

A 57% les entreprises interrogées considèrent que la Diversité Managériale stimule l'innovation car les femmes portent un autre regard, n'ont pas les mêmes préoccupations en tant que consommateurs ;

A 69% elles identifient que des progrès en termes de Diversité Managériale ont une implication positive sur l'image, sur la perception de l'entreprise par les parties prenantes et au sein de l'entreprise par les salariés.

Une autre étude « Le cas commercial en faveur de la diversité-Bonnes pratiques sur le lieu de travail » réalisée par la Commission européenne en 2005 à partir d'interviews de 400 entreprises identifie que les entreprises y voient une :

- Réserve de main d'œuvre 85%
- Amélioration de l'image de l'entreprise + avantage concurrentiel 76,25%
- Amélioration de l'efficacité liée à une meilleure motivation du personnel 49,50%
- Innovation 52%
- Mise en conformité aux normes légales 47,50%

L'enjeu est économique<sup>4</sup> : dans un environnement toujours plus concurrentiel dans lequel les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour augmenter leur compétitivité, la recherche d'une plus grande mixité a toute sa place comme facteur de DIVERSITE. Sans vouloir ne se référer qu'aux études qui suggèrent une corrélation positive entre le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration et les performances de la société<sup>5</sup> puisque d'autres

---

<sup>3</sup> IP/03/1540DG EMPLOI et AFFAIRE SOCIALES-rapport élaboré à partir d'interviews de 200 entreprises émanant de 4 pays de l'UE avec 8 cas d'entreprises et 48 entretiens qualitatifs RH.

<sup>4</sup> Gender equality policies are instrumental to growth and employment. Removing structural inequalities between women and men will help to release the employment potential of women while contributing to social cohesion and to the viability of the social protection system». Rapport de la Commission Européenne de 2006 sur l'égalité hommes-femmes p. 7.

<sup>5</sup> *Women matter*, McKinsey & Company, 2007; *Female Leadership and Firm Profitability*, Finnish Business and Policy Forum — EVA 2007; *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst 2004.

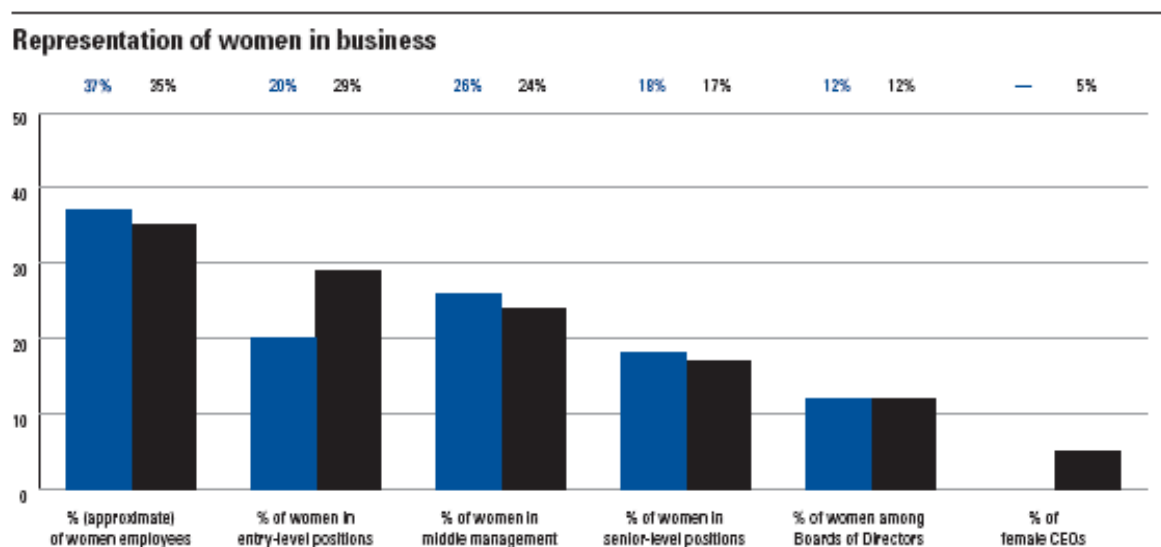
rapports nuancent cette incidence<sup>6</sup>, on peut poser comme hypothèse que la diversité hommes-femmes peut aider à prévenir les réflexes suivistes.

### **Mais encore un défi !**

Mais, malgré des améliorations, notamment dans l'encadrement et dans les conseils d'administration, de réels progrès dans la parité et une participation croissante des femmes au marché de l'emploi, les statistiques montrent que le « plafond de verre<sup>7</sup> » perdure : plus l'on monte dans l'organisation décisionnelle des entreprises moins les femmes sont présentes<sup>8</sup>. Les femmes aux postes de direction sont très peu nombreuses

Part des femmes aux postes stratégiques des grandes entreprises

Représentation des femmes dans les entreprises, France (bleu) vs. Monde (noir) selon le « Gender Gap Corporate Report 2010 » :



Dans l'Union européenne la proportion de femmes cadres est aussi bien inférieure à celle des hommes (30,4% de femmes cadres), même si elle augmente de manière croissante<sup>9</sup>. Elle s'élève à 37,1% en France. Les résultats de l'étude d'EPWN<sup>10</sup> en 2010 sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration de 3001 grandes entreprises sont tout aussi

<sup>6</sup> Adams et Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, Journal of Financial Economics 94 (2009).

<sup>7</sup> "glass ceiling" expression utilisée en 1986 dans le Wall Street Journal et officialisé en 1991 par la loi 102-166 qui institue une commission sur la question chargée d'analyser le phénomène et de faire des préconisations.

<sup>8</sup> Commission européenne, base de données sur la répartition hommes/femmes dans la prise de décision, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=fr>.

<sup>9</sup> Eurostat 2008

<sup>10</sup> « Fourth Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2010 », Tableau de bord rédigé en 2010 par l'Association European Professional Women's Network en partenariat avec Russel Reynolds Associates sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration (non exécutifs) des grandes entreprises européennes à capitalisation boursière.

édifiants. Malgré une évolution constante favorable, les chiffres démontrent encore une forte inégalité.

En 2010, la proportion de femmes dans les conseils d'administration a atteint 12%<sup>11</sup> contre 8% en 2004, avec un taux de croissance de 21%. La grande majorité des pays européens montrent des améliorations et le Portugal, l'Italie, la Grèce, l'Espagne, la Belgique et la France<sup>12</sup> ont plus que doublé le nombre de femmes présentes dans des conseils d'administration. Les données collectées en 2010 par la Commission européenne concernant 588 des très importantes entreprises européennes cotées en bourse sont tout à fait similaires : seulement 3% des postes de président et 12% des membres de l'organe décisionnel le plus élevé sont occupés par des femmes<sup>13</sup>. Ces chiffres ont peu évolué depuis 2003.

Voir à titre d'information le Tableau de bord réalisé tous les 2 ans par EPWN : EuropeanPWN BoardWomen Monitor ([www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net)) en partenariat avec Egon Zehnder International.

Avec une même tendance d'évolution que l'actuelle, la parité entre les hommes et les femmes ne serait atteinte que dans 16 ans dans les conseils d'administration des plus importantes sociétés européennes puisqu'il est prouvé que l'augmentation du nombre de femmes diplômées de l'enseignement supérieur n'a hélas pas d'effet notable à cet égard<sup>14</sup>. Actuellement, le conseil d'administration moyen européen est composé de 11,7 personnes, dont 1,4 femme, 79% des 300 entreprises les plus importantes cotées en Europe ont une femme au conseil d'administration, seulement 23,5% en ont plus de trois.

De nombreuses études interpellent à la fois sur le constat, les raisons. La Commission Européenne traite de manière exhaustive la question de la diversité hommes-femmes dans la prise de décision économique dans sa «Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2010-2015» de septembre 2010<sup>15</sup>...

Certains facteurs sont cités de manière récurrente dans tous les rapports et études. Ils participent à cette difficulté à “ transformer l'essai ”.

Oser ou non ? Facteurs d'ordre Personnel :

Autocensure

Pression de l'entourage

Image « masculinisée » du pouvoir qui n'est pas en correspondance

---

<sup>11</sup> Sur 4875 sièges d'administrateurs, 571 sont occupés par des femmes.

<sup>12</sup> Selon cette étude, l'amélioration en France serait due aux discussions sur la proposition de loi sur la représentativité des femmes, désormais adoptée.

<sup>13</sup> Données 2010 de la DG Emploi.

<sup>14</sup> *Women matter*, McKinsey & Company, 2008.

<sup>15</sup> Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: «Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2010-

2015», COM(2010) 491 final & «The gender balance in business leadership» («L'équilibre hommes-femmes dans le processus décisionnel des sociétés»; Ndt: disponible en anglais uniquement) SEC(2011) 246 final.



Bien des femmes n'osent pas revendiquer leur « droit au poste », elles savent moins bien se vendre en interne

Leur moindre maîtrise des codes de comportements qui priment dans les entreprises (aptitude à valoriser ses compétences et performances, à exprimer ses ambitions, capacité de se promouvoir, se trouver un mentor..) peut aussi limiter leur ascension professionnelle.

Comment s'y prendre ? Facteurs liés à l'Attitude de l'Entreprise<sup>16</sup> :

Les femmes sont moins recrutées sur des postes à haut potentiel du fait d'une logique de silos fonctionnels (RH, Com...)

L'âge de repérage des hauts potentiels (30ans) font qu'elles ne sont pas dans le « pipe » au départ de la courbe de carrière

Des stéréotypes persistent sur le fait que les femmes sont moins disponibles et moins mobiles

Qualités supposées masculines adéquates pour diriger : sens de la compétition, par exemple

L'hégémonie des hommes aux postes clés des entreprises écarte les femmes des canaux de communication informels<sup>17</sup> et des réseaux d'entreprise<sup>18</sup>.

L'étude réalisée pour l'ORSE par VIGEO pour tenter de mesurer l'engagement des entreprises en faveur de la promotion de l'égalité hommes/femme<sup>19</sup> identifie clairement que les pratiques sont très diverses et dépendent essentiellement de l'impulsion de la direction et qu'en pratique, les résultats concrets demeurent aléatoires.

## **L'effet d'entraînement de la norme en France**

Il est évident que dans les pays où une loi est intervenue, l'effet dit d'entraînement légal fait son effet.

En France, la féminisation des conseils d'administration des entreprises a fortement augmentée en 2010. Pour les sociétés du CAC, l'anticipation de la loi sur la représentativité des femmes<sup>20</sup> qui prévoit l'instauration progressive d'un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance y est pour beaucoup. Si on prend le pourcentage

---

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf)

<sup>17</sup> « *Planning Tomorrow's Boardroom : Making room for Women* » publiée en mars 2009 par the Intern Organization Network

<sup>18</sup> « *les femmes et les hommes dans la prise de décision* », DG Emploi de la Commission européenne, 2007.

<sup>19</sup> Etude d'août 2006, "Diversité et égalité professionnelle dans les entreprises européennes", réalisée auprès de 517 entreprises de 17 Etats membres sur 33 secteurs économiques: [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

<sup>20</sup> Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle adoptée le 13 janvier 2011.

de femmes dans les conseils des sociétés du CAC 40 en début 2012, on atteint les 21,89%, chiffre dont on a plus à rougir face aux 14,71% du FTSE10 ou des 15,71% du DAX 30, le SBF120 est quant à lui à 17,86%<sup>21</sup>...

Au-delà d'une loi, l'effet induit d'une norme non obligatoire telle le label « Egalité Professionnelle » du Ministère de l'Égalité et de la Parité ou simplement la prise en considération des politiques de diversité-mixité au titre de la RSE ne doit pas être négligé...

**Cette tendance s'inscrit dans un élan européen.** La Commission européenne souligne notamment la nécessité d'encourager « fortement le parrainage, la constitution de réseaux et la formation aux fonctions de direction, toutes choses indispensables aux femmes ayant leur plan de carrière axé sur l'accès aux fonctions d'administrateur »<sup>22</sup>.

Dans la consultation sur le livre vert sur le cadre de la gouvernance d'entreprise la Commission a d'ailleurs expressément posé à ce sujet deux questions précises :

(5) Les sociétés cotées devraient-elles être tenues de faire savoir si elles appliquent une politique de diversité hommes-femmes et, si oui, d'en décrire les objectifs et les grandes lignes et de publier régulièrement les résultats obtenus?

(6) Les sociétés cotées devraient-elles être tenues d'assurer un meilleur équilibre hommes-femmes dans leur conseil d'administration (de surveillance)? Dans l'affirmative, comment?

Elle traitera de ces questions dans le cadre du suivi donné à sa « Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes » de septembre 2010 et au Livre vert.

Ainsi, la loi française fait l'objet d'une attention soutenue chez nos voisins européens et semble pouvoir être érigé en exemple. Cependant, la féminisation, en dehors de son intérêt du point de vue de l'équité sociétale, n'est pas pour une entreprise une perspective en soi. La mixité doit créer de la richesse, augmenter l'intelligence collective d'un conseil. Et pour ce, certaines conditions doivent être remplies.

### **Saisir la chance d'oxygéner les CA pour une plus grande performance : la mixité pour créer de la diversité.**

La norme peut-elle tout résoudre? Non, son rôle est de créer un effet d'entraînement légal et, manifestement la loi Copé-Zimmermann en France a atteint son objectif : créer le débat, instaurer une dynamique...

Désormais, concrètement les questions qui se posent sont celles-ci : où trouver les candidates compétentes ? Comment s'assurer que leur arrivée permettra d'améliorer effectivement l'efficacité des Conseils ?

### **Nous avons souhaité détailler quelques points spécifiques :**

---

<sup>21</sup> Ethics and Boards ,février 2012

<sup>22</sup> Bruxelles, le 5.4.2011, COM(2011) 164 final, LIVRE VERT p.8

- Les déviances des relations majorité/ minorité
- La tendance au clonage des origines
- Le danger d'un abandon des qualités « féminines » propres

### **Les déviances des relations majorité/ minorité**

Un certain nombre de travaux en RH<sup>23</sup> identifient de manière récurrente des déviances inévitables de comportements face à la présence de « minoritaires » au sein d'un groupe (ce problème se posant également lorsqu'il y a au sein d'un groupe des éléments issus de la Diversité) : rejet, évitement... La mixité reste donc complexe à réaliser, elle ne va pas de soi et requiert des évolutions culturelles.

#### **Très particulièrement au sein d'un conseil où l'alchimie d'une équipe est essentielle pour sa bonne marche.**

*“A diverse board also needs to be able to share its convictions and ideas within a common ‘language’. And therefore, in bringing diverse elements together on the board, nomination committees must keep a careful eye on chemistry, cultural influences and shared values. A variety of personal styles is always healthy but clashes of chemistry or personality are invariably destructive”. Challenging board performance: European Corporate Governance Report 2011, p.35*

### **La tendance au clonage des origines**

La loi est un levier formidable de changement pour oxygéner les conseils de direction. Le problème en France de reproduction des élites est particulièrement patent ; notre système de grands corps, de grandes écoles, le pantouflage et la tendance au cumul des mandats génère une certaine consanguinité au sein des conseils.

Le vivier des Administrateurs est très majoritairement celui de quelques Grandes Ecoles : l'ENA, Polytechnique et Sc po et HEC se partagent près de 80% des mandats du CAC et du SBF80 ! Dés lors, le danger est grand de ne recruter que des femmes issues des milieux proches des dirigeants ce qui n'apportera pas grand-chose en termes de diversité. L'objectif final, améliorer l'efficacité des conseils requiert des « changements structurels et comportementaux<sup>24</sup> » des organisations. Se pose donc essentiellement la question de la diversification des viviers et des méthodes de recrutement.

### **Le danger d'un abandon des qualités « féminines » propres**

Enfin, une dernière question se pose, qui reste controversée mais est loin d'être neutre, celle de la conformité aux normes masculines. Les femmes seules ou rares peuvent avoir le réflexe pour s'intégrer d'abandonner leurs qualités féminines.

Si certains refusent de prêter des qualités spécifiques aux femmes: “There is a question about whether women bring another perspective to the team ...To what extent they really bring diversity – as it is clearly not simply in terms of their experience. Further, most of these women would find it insulting to be approached for a board seat on the sole or primary basis of gender”,<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Moscovici, 1996.

<sup>24</sup> Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions – L'égalité entre les femmes et les hommes – 2010.

<sup>25</sup> *Challenging board performance - European Corporate Governance Report 2011 p.40, Heidrick & Struggles - 01101PBTSMI59*

Cependant, la littérature RH dominante identifie chez la gent féminine, un style de leadership ou des qualités intuitives ou morales différentes<sup>26</sup> dont l'empathie, le sens de l'équipe, l'intelligence émotionnelle, le courage, une certaine prudence ou/et aversion au risque, le bon sens, etc.

Autant de qualités requises pour être un bon dirigeant. Au sein des conseils, il a été vérifié que les Administratrices sont plus assidues aux conseils, préparent les réunions plus sérieusement, jouent collectif... Qu'ainsi l'intelligence collective du groupe est augmentée<sup>27</sup>. Peut-on alors avancer l'argument selon lequel la féminisation des conseils ferait intervenir une pression vertueuse susceptible d'améliorer le degré de professionnalisme au sein du conseil, donc son efficacité?

Promouvoir l'accès des femmes aux conseils d'administration serait donc accroître le talent d'un conseil ?

“The traditional pattern of boards which are made up of very senior people from similar backgrounds and shared experience is changing but this trend must be accelerated to avoid the danger of ‘group think’. So, the composition of the board should reflect the values and strategy of the company, as well as its technical and geographic ambitions. However, the obvious and serious diversity gaps that still exist on many boards (gender and nationality especially) need urgent concerns”<sup>28</sup>.

Cependant, la culture occidentale impose toujours un modèle "masculin" et prescrit un certain nombre de comportements<sup>29</sup>: ne pas montrer ses faiblesses, ses émotions, être gagnant ... Normes qui créent des stéréotypes, par défaut concernant les femmes et le pouvoir car le modèle « féminin » du pouvoir serait un pouvoir "pour faire" dans l'intérêt commun<sup>30</sup>.

La recherche de mixité doit permettre aux femmes de conserver leurs spécificités et ainsi enrichir les équipes, autour d'un modèle de dirigeance moderne mixte et intégratif. Il s'agit de faire aussi bien le métier qu'un homme, tout en étant une femme accomplie »<sup>31</sup>

Ces considérations nous amènent à une interpellation sur LES OUTILS qui devraient permettre à des candidates de se faire repérer comme administratrice potentielle...

---

<sup>26</sup> Grandir comme dirigeant, Louis Dugas, in Voyage au Coeur de la dirigeance.

<sup>27</sup> Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, Scienceexpress, 30 septembre 2010.

<sup>28</sup> *Challenging board performance - European Corporate Governance Report 2011 p.35, Heidrick & Struggles*

<sup>29</sup> W. Pollack, *Real boys*, (New York, Henry Holt and Company, 1999)

R.F. Levant, K. Richmond, "A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory", *The Journal of Men's Studies* vol 15, N°2 (March 2007) p. 130-146

<sup>30</sup> M. Kimmel, *The Gendered society* (New York, Oxford Press University, 2004)

<sup>31</sup> Molinier, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, Cliniques méditerranéennes, 66, 105-123, 2002

## ***1. Les outils pour réaliser la mixité des conseils***

Pour améliorer la mixité au plus haut niveau au sein des entreprises, il faut agir au double niveau du recrutement et de la recherche de potentiels féminins.

### ***Conforter les compétences***

Compléter ou conforter son parcours par des programmes Executive Education de haut niveau dédiés au fonctionnement des structures de direction qui apportent des formations transversales sur les enjeux et le fonctionnement des CA est une démarche naturelle au Royaume-Uni<sup>31</sup> qui s'installe petit à petit en France<sup>32</sup>.

Dans la mesure où il a été clairement identifié que les femmes peuvent avoir des problèmes de posture au sein d'un modèle dominant masculin, pour aider les femmes à accéder dans de bonnes conditions à des mandats déclinés une dimension de genre paraît faire sens. Il s'agira alors d'oser aborder au-delà des compétences, des questions comme le complexe de l'Imposteur, le rapport des femmes au pouvoir, le comportement des minoritaires en RH et les aider à travailler sur certains comportements (elles sont souvent peu enclines à faire parler d'elles, impliquées dans le faire plutôt que le « faire savoir »). Ainsi, faciliter l'acquisition/vérification des compétences et travailler sur le comportement personnel et son adaptabilité/réflexion sur l'organisation est une piste intéressante, c'est celle qu'a suivie « WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY » de l'ESSEC.

En parallèle ou en complément, une démarche de mentoring est un levier de promotion des femmes aux instances de direction. De plus en plus instauré au sein des entreprises dans le cadre de programmes formalisés et au sein de réseaux, il apparaît aux côtés du coaching comme un moyen de progresser.

### ***Repérer les candidates autrement***

En interne, au sein de l'entreprise, des « high profile » féminins doivent être repérés et montés aux Comex puis éventuellement aux conseils. A cet égard, des outils tels que des tableaux de bords sont utiles, la fixation d'objectifs chiffrés pour mesurer la progression<sup>33</sup>... Surtout l'âge de repérage des potentiels doit pouvoir être modifié : les entreprises qui ont tenté l'expérience<sup>34</sup> identifient qu'un verrou se débloque de cette manière<sup>35</sup>.

De même, il est crucial d'ouvrir l'éventail des fonctions susceptibles de générer des postes dirigeants et administrateurs (RH, Juriste, Communication), fonctions assez traditionnellement occupées par des femmes

Dans les processus externes, quand il y a recours à des cabinets de recrutements sur la base d'un profil identifié comme compétant le CA, la mise en concurrence et la présentation systématique de CV de femmes dans les short lists<sup>36</sup> devrait être systématisé.

---

<sup>31</sup> Cf. les programmes certifiants délivrés par IOD (Institute of Directors)

<sup>32</sup> Nous avons identifié trois programmes certifiants délivrés respectivement par l'IFA, l'ESSEC et l'INSEAD, chacun ayant leur spécificités.

<sup>33</sup> Exemple de Sodexo, Rapport annuel de la diversité 2009, M. Landel.

<sup>34</sup> Processus d'évaluation et de promotion interne de Cap Gemini où dans tous les comités d'évaluation des associés, une femme associée est présente

<sup>35</sup> Exemple d'Air liquide qui a étendu à 45 ans l'âge du vivier ...

<sup>36</sup> Politique d'Air liquide- Revue des anciens des Ecoles Centrales, juin-juillet 2009

### ***Utiliser les réseaux***

Enfin une grande différence culturelle entre hommes et femmes et la pratique des réseaux professionnels.

Faute de temps et également par méconnaissance de l'intérêt majeur à « networker », les femmes ont encore assez peu présentes dans les réseaux professionnels alors que tout s'y passe...

Réseaux féminins dédiés ou réseau mixtes, réseaux généralistes ou sectoriels, think tanks, etc. Sont des véhicules à la fois de notoriété et d'échanges : *“Companies build a network of relationships with other public companies, but also with private companies and the non profit sector, through the various positions that each director holds. (Challenging board performance: European Corporate Governance Report 2011, p.28). Le réseau personnel d'un candidat est un facteur positif important pour obtenir un mandat d'Administrateur.*

### ***2. Se rendre visible dans les medias et médias sociaux***

Savoir attirer l'attention des journalistes et construire sa notoriété de manière pérenne dans les Media généralistes ou spécialisés. Récemment poussés par le vent de la féminisation des journaux dédiés à l'émergence des talents féminins comme « L'ONTOP » et des guides d'experts au féminin sont élaborés, tels celui d'EPOKelle ou encore sur le web, Vox Fémina.

Mais c'est très certainement le développement des Réseaux sociaux qui offre des opportunités.

Les réseaux sociaux constituent aujourd'hui une formidable tribune offerte aux femmes pour se faire entendre. Mais créer sa notoriété sur les réseaux sociaux requiert une réflexion ciblée et l'adoption d'une stratégie sur ce nouvel espace...

Ce sont des outils qui s'affranchissent des contraintes de temps et d'espace ou d'argent. Les femmes postulant aux postes de structures de décision ou de Conseil d'Administration doivent développer des stratégies personnelles, promouvoir leurs réussites et gagner en visibilité.

Comprendre comment créer une présence sur Internet et communiquer avec succès sur sa marque personnelle est une compétence essentielle. Les femmes cadres à potentiel doivent apprendre à utiliser les réseaux sociaux pour se positionner comme des leaders d'opinion.

Un des premiers réflexes précédant la rencontre d'une nouvelle personne est de « googler » son nom

> 60% des internautes font une recherche en ligne sur la personne qu'ils doivent rencontrer

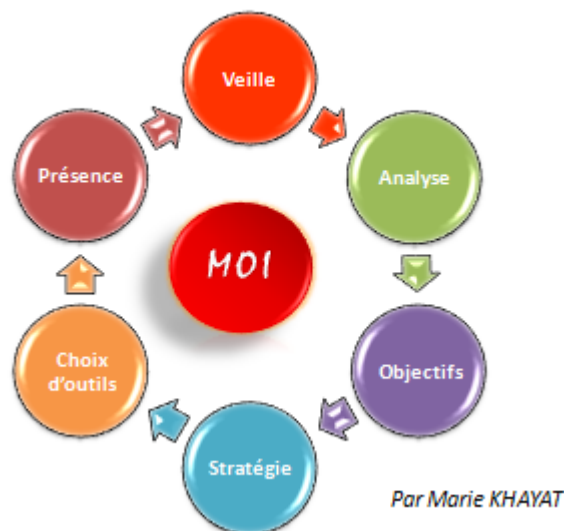
> 90% le font si cette personne est un dirigeant

100% des recruteurs font des recherches sur google et sur plusieurs réseaux sociaux

Contrairement à un collaborateur, la majorité de l'information composant la réputation d'un dirigeant est publiée par d'autres et le risque d'information négative s'accroît avec le niveau de responsabilité et d'exposition. La réputation en ligne est influencée par toute information, citation, référence, photo, lien, commentaire, article, interview, bio, profil etc ... qui pourrait apparaître lors d'une recherche sur internet. L'absence d'information est aussi facteur de doute et

Il est donc impératif d'adopter une stratégie de présence en ligne selon le schéma suivant :

### STRATÉGIE DE PRÉSENCE EN LIGNE



**1- Veille et analyse :** Faire une cartographie pertinente de son identité numérique nécessite une grande clarté dans la connaissance de soi et des outils de suivi et d'alertes sur ce qui se dit sur la toile à propos de: Soi, ses relations, son domaine d'expertise, ses pairs, ses concurrents, ses entreprises cibles.

Les principaux outils de mesure, cartographie, réseau d'influence :

Google offre de très bons outils de veille et d'analyse, tous gratuits, simples et efficaces : Google Alertes, Google news, Google Trends, Google Blog Search

<http://www.sindup.fr/> , <http://www.atinternet.com/Produits/BuzzWatcher.aspx> permettent en plus d'élaborer des tableaux de bord

<http://www.hyperalerts.no/> : l'équivalent de Google Alertes mais pour Facebook

<http://hootsuite.com/>, <http://www.tweetdeck.com/> , <https://seesmic.com/> servent, selon l'outil, à suivre, animer et faire de la veille sur Twitter, Facebook, LinkedIn, Viadeo

Les outils <http://klout.com>, <http://tweetlevel.edelman.com/> et <http://bloglevel.edelman.com/> sont excellents pour mesurer et comparer son influence sur les principaux réseaux sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn, blogs

<http://inmaps.linkedinlabs.com/>: cet outil cartographie d'une manière claire et efficace tous les contacts sur LinkedIn en fonction de paramètres géographiques, expertise, secteur etc...

**2- Fixer les objectifs de la présence en ligne :** L'objectif peut être la construction d'une e-réputation, une réorientation stratégique, une reconversion de carrière, contrer des rumeurs ... Il faut alors en faire un outil de communication puissant vers les investisseurs, partenaires, influenceurs, médias, pouvoirs publics, collectivités, ONG, futurs collaborateurs ou futurs employeurs

**3- Stratégie :** Elle devra intégrer la cohérence entre l'identité numérique et la personnalité, vie privée/vie publique, influence, différenciation, constance et consistance, degré d'intimité avec la marque de l'entreprise actuelle ou future ainsi que le degré d'appétence à s'approprier tel ou tel média

**4- Le choix des outils :** une multitude d'outils existent mais quelques uns sont devenus incontournables

**LinkedIn**, 120 millions d'utilisateurs, est sans conteste le 1<sup>er</sup> réseau professionnel pour les postes à dimension internationale, dans lequel il ne faut pas hésiter à contribuer ou créer des groupes thématiques

**Facebook**, 760 millions d'utilisateurs, 16% du temps d'usage de l'internet, y créer sa page peut être très efficace pour certains secteurs d'activités

**Viadeo**, plus de 35 millions de membres, 1<sup>er</sup> réseau professionnel en France dont les Hubs sont des espaces d'expression de très bonne qualité. Il s'étend en Chine, Inde, Amérique du sud et Canada.

**Google +**, le réseau social de Google, très pratique de par ses fonctionnalités

**Xing**, ancien OpenBC, plus de 10 millions de membres, réseau allemand devenant international, un réseau qui compte au niveau européen

**Neovillage**, sur invitation, réseau réservé aux cadres dirigeants et décideurs de l'économie

**Asmallworld** : réseau VIP très élitiste et internationale, rassemblant beaucoup de célébrités, on y entre par parrainage, intéressant pour être invitée aux événements et approcher

**Youtube**, 2<sup>ème</sup> moteur de recherche après Google, on peut y créer sa chaîne pour poster ses interviews, présentations, réalisations ou toute autre vidéo contribuant à communiquer autour de son expertise et sa personnalité



**Twitter**, > 200 millions d'inscrits dans le monde, dont 50 millions actifs tous les jours, 1 milliard de messages/5 jours, un réseau social de microblogging, media temps réel, adopté largement par les principaux influenceurs : journalistes, blogueurs, experts et politiques

**Slideshare**, site de partage de documents et de présentations, excellent pour montrer son expertise

**Del.icio.us**, un des meilleurs moyens pour partager ses favoris et les sites intéressants

**Amazon**, ne pas hésiter à commenter et recommander des livres en ligne avec les objectifs de présence fixés

**Ebook**, le moyen le plus rapide pour construire une crédibilité et bénéficier de la viralité sur les réseaux sociaux.

**Blog**, se faire connaître auprès de sa cible et être reconnu par ses pairs

**5-Animation de la présence en ligne** : bien travailler son profil, recommandations, choisir une photo professionnelle de bonne qualité, être actif dans les hubs et groupes qui peuvent constituer une très bonne alternative aux blogs. Contribuer et participer de manière régulière, développer les contacts et envoyer toujours des invitations personnalisées, surveiller la netiquette, acheter son nom.co

Et continuer à surveiller, mesurer, googler...

Conclusion :

Ainsi, la recherche de la mixité dans les conseils ne sera un réel facteur d'efficience que si elle interpelle sur les pratiques ancrées en termes de recrutement et de comportement qu'il faut moderniser. Il s'agit de faire évoluer la situation en privilégiant la formation et l'accompagnement. Il s'agit de poser la question des viviers donc de la visibilité assumée des femmes candidates aux postes de pouvoir notamment sur les réseaux sociaux. Le levier de la féminisation doit être vecteur de changement et permettre d'apporter aux CA et aux structures de décision (COMEX...) plus de diversité et de professionnalisme pour des équipes renouvelées au sein des Conseils, pour plus de performance, conseils. Nous tenterons une réflexion ciblée sur la question de la visibilité des femmes candidates, car la question du vivier de recrutement potentiel reste posée, parmi les outils de notoriété, l'usage des réseaux sociaux semble innovante et tout particulièrement intéressante et requiert une maîtrise de l'outil.

## **Quelques Références bibliographiques (par ordre chronologique)**

La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris, au 30 Juin 2011, impact de la loi du 27 Janvier, Guy Le Pechon, Gouvernance & Structure, 5/12/2011.

Masculine Norms': Why Working Women Find It Hard to Reach the Top, August 03, 2011 in Knowledge@Wharton.

« Quelles pistes pour faire progresser la place des femmes dans l'économie ? », Viviane de Beaufort en collaboration avec Rachel JAQUET, Women Be European Board Ready, Avril 2011.

Etudes « Women Matter » 2007, 2008, 2009, 2010, Mac Kinsey.

Smith, Analysis Note : "Gender Equality and Recession", EGGE, 2009.

"Planning Tomorrow's Boardroom : Making room for Women", mars 2009 , The International Organization Network.

Guide des clubs et des réseaux féminins, E. Gagliardi & W Montay, Le Cherche Midi, 2009.

L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Institut Français des Administrateurs (IFA), EPWN- Paris, Septembre 2009.

Etude « The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards », cabinet Catalyst, October 2007.

Managerial Diversity In The European Union - the social and economic stakes, Viviane de BEAUFORT, WOMEN'S FORUM 2007, Academic partnership

« Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles – Regards croisés hommes/femmes », IPSOS et Grandes Ecoles au Féminin (GEF), Février 2007.

Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante, B.Bertin-Mouroit, C. Laval, automne 2006, Les Echos Etudes.

"Critical Mass on Corporate Boards : Why three or more women enhance governance", Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.

« Le cas commercial en faveur de la diversité, bonnes pratiques sur le lieu de travail », DG Emploi-Commission européenne, septembre 2005, Annexe I.

L'Ambition au Féminin - Parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF, février 2005

L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise, ORSE, 2004

Femmes et Carrières : la question du plafond de verre, Jacqueline Laufer, RFG, 2004/4 n° 1.

Etude « Female Leadership and firm profitability », Annu Kotiranta, Anne Kovalainen et Petri Rouvinen, 2003.

EPWN Women@work

“Women on boards-Moving BeyondTokenism”, Women@work N°2.

“Mentoring-a powerful -Tool for Women”, Women@Work N°7.

“Women on boards, moving mountains”, Women@Work N°8.

“Réseaux, le nouveau fil d’Ariane”, Women@Work N°11.

---

---

*ESSEC Business School  
Avenue Bernard Hirsch  
BP 50105  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France*

*Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
Fax +33 (0)1 34 43 30 01  
[www.essec.fr](http://www.essec.fr)*

*ESSEC Executive Education  
CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France*

*Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
Fax +33 (0)1 46 92 49 90  
<http://formation.essec.fr>*

*ESSEC Business School  
Singapore Campus  
100 Victoria Street  
National Library Building # 13-02  
Singapore 188064*

*[essecasia@essec.fr](mailto:essecasia@essec.fr)  
Tél. +65 6884 9780  
Fax +65 6884 9781  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)*

---

---

### Informations

Alison Bougi  
+33 (0)1 34 43 33 58  
[bougi@essec.edu](mailto:bougi@essec.edu)  
[www.essec.fr](http://www.essec.fr)  
[research.center@essec.fr](mailto:research.center@essec.fr)

ISSN 1291-9616