

Les femmes au conseil d'administration : ca change quoi ?

France Amériques, Paris 26 septembre 2011

“Les perspectives des entreprises”

Sabine Lochmann

Directeur général Market Access Johnson & Johnson Medical Companies

Présidente d'honneur de l'AFJE¹

« Lorsqu'on veut changer les mœurs et les manières, il ne faut pas les changer par les lois : cela paraîtrait trop tyrannique : il vaut mieux les changer par d'autres mœurs et d'autres manières »² .

Je sais que certains se sont émus de cette féminisation des conseils d'administration par voie législative. La doctrine a parfois été très critique, indiquant que le rôle du législateur n'est pas de s'immiscer dans la composition des conseils d'administration, que c'est aux actionnaires d'en décider. Pour ma part, je pense que La loi Coppé Zimmerman n'est qu'une manifestation d'une lame de fond bien plus forte.

En effet, depuis plus d'une décennie de multiples voix se sont levées afin de donner tout son sens au principe d'égalité, principe fondateur de notre pacte social.

Bien sûr, on ne peut être que favorable à une évolution du nombre de femmes dans les conseils d'administration (cotées ou non cotées) pour autant que leurs candidatures répondent aux besoins et aux objectifs des entreprises. Vouloir mettre quelques têtes féminines sur les biographies des mandats d'administrateur est un objectif philosophique, social ou une aspiration égalitaire parfaitement légitime à la condition qu'on puisse effectivement et efficacement l'atteindre!

En d'autres termes, il faut que cet **égal accès des femmes & des hommes**³ dans les conseils d'administration soit une réalité et non un vœu pieux !

Pour appréhender les perspectives des entreprises sur la question de la féminisation des conseils d'administration, **il est essentiel d'identifier ce qu'elles attendent de leurs administrateurs (I) avant de s'interroger sur ce que plus spécifiquement les femmes peuvent apporter au conseil d'administration (II).**

¹ Les positions et opinions exprimées dans ce texte le sont à titre strictement personnel et n'engagent aucunement les organisations auxquelles appartient l'auteur.

² Montesquieu, L'Esprit des Lois, Livre 19, chap 14

³ « La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme »
Préambule de la Constitution.

I. Des administrateurs à la compétence diversifiée au service d'une gouvernance renforcée.

Avant tout, force est de constater que les mécanismes de recrutement et de management des carrières féminines sont encore perfectibles : tant du côté des Universités, des Grandes Ecoles et de l'organisation par les femmes de leurs carrières, que du côté de beaucoup d'entreprises.

A. La gouvernance de l'entreprise plus en adéquation avec son environnement

En introduction j'ai souligné l'excellence que constitue l'existence d'une loi qui pose des jalons quantitatifs afin d'élever le nombre de femmes dans les conseils d'administration. Le résultat recherché sera d'autant mieux atteint que les femmes seront **proactives** dans cette évolution.

A ce stade l'entreprise a bien conscience :

- Qu'elle se **féminise** – particulièrement dans le middle management ou dans les fonctions supports.
Dans le même temps on assiste à une véritable prise en main par les femmes des fonctions vente/marketing comme des métiers plus techniques mêmes si l'effort reste définitivement à poursuivre ;
- Qu'elle doit **faire face aux différents enjeux** résultant de la **globalisation** et de la **guerre aux talents** ;
- Qu'elle doit faire face à la présence endémique de la corruption et travailler sans relâche à ce que notre système économique ne soit pas souterrainement détruit.
(A titre d'exemple, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive)

D'ailleurs nos concitoyens, les consommateurs, les salariés réclament également un travail de fond pour construire un nouveau cadre économique social & environnemental. Il ne sera possible qu'avec la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance, à tout le moins **régénérée de l'intérieur, renouvelée grâce aux apports externes.**

Attention, il ne s'agit pas de faire dans le « gadget »!

Ce n'est pas simplement le fait d'avoir plus de femmes dans les conseils qui donnera en tant que tel à l'entreprise d'immédiates solutions.

Il est indispensable à mon sens que la femme qui se destine à faire ainsi carrière réalise un véritable travail sur elle-même afin de damner le pion aux fameuses « **3 disgrâces** » si excellemment décrites par Brigitte Grésy dans son ouvrage récemment paru intitulé « *Petit traité contre le sexisme ordinaire* »¹.

« Le pouvoir au féminin et plus largement le travail des femmes ont comme compagne, trop souvent encore : trois disgrâces dans le jeu des représentations que les femmes ont d'elle-

même. Se présentent en effet plus souvent qu'à leur tour, trois disgrâces qui s'appliquent à brouiller leur image, elles ont pour nom : **défiance, surinvestissement et dévalorisation** ». ⁴

Alors elles iront libérées des préjugés immémoriaux pour s'engager dans l'exercice de ces mandats, de ces positions de pouvoir avec un véritable combat en tête. Elles iront dans les Conseils avec cette conviction forte qu'elles vont aider l'entreprise - partant ses clients et plus largement la société.

B. Les critères de compétence de l'administrateur du XXIème siècle

En effet, les compétences attendues pour exercer de telles responsabilités doivent être gérées, anticipées dans leur élaboration et entretenues afin que les candidates puissent apporter aux conseils d'administration à la fois une **vision stratégique**, voire **politique**, une **expérience internationale**, voire un vécu au sein **d'organisations variées**.

Bien entendu il s'agit ici de critères alternatifs et non nécessairement cumulatifs. Si nous voulons parvenir à placer les femmes puisque c'est l'objectif de notre démarche aujourd'hui, c'est de faire en sorte que celle-ci ne relève pas du gadget ou du faire-valoir; alors **il faut préparer ces fameuses compétences**.

Pour y parvenir, je crois qu'il faut très clairement avoir en tête que l'entreprise est tendue vers un **objectif « business »**, économique. Aujourd'hui plus que jamais notre efficacité et notre combativité vis-à-vis de la concurrence est essentielle à la durabilité de notre système comme aux enjeux auquel il doit faire face.

Il faut alors que cette **légitime démarche**- qui est d'avoir davantage de femmes dirigeantes et partant d'élever le nombre de femmes dans les CA - **réponde aux challenges auxquels l'entreprise est confrontée**.

Rappelons-les brièvement :

- L'entreprise n'existe que si elle est **profitable** et c'est bien son but ;
- L'entreprise doit être **en phase avec son marché** (aujourd'hui **global**) ; beaucoup d'entre elles ont lancé une véritable « chasse au nouveau paradigme »!
- L'entreprise doit **satisfaire ses actionnaires et tente de le faire à l'égard de tous les « stakeholders »** qui n'ont cessé de se renforcer ces dernières décennies. Or leurs exigences se renouvellent sans cesse et à un rythme dorénavant effréné.
- Enfin l'entreprise doit attirer les **meilleurs talents** afin de remporter cette course.

La présence des femmes dans les conseils d'administration doit être un des éléments stratégiques de croissance.

⁴ Brigitte Gresy, Petit traité contre le sexisme ordinaire, Editions....., Paris 2011

II. Les femmes doivent se présenter à l'entreprise comme un « Asset » dans l'objectif de croissance

A. Les femmes doivent avoir de véritables perspectives et porter une vision pour l'entreprise

Nous vivons en effet un temps très particulier où notre société est en rupture, au bord de l'implosion (sociale, industrielle, corruption...).

Nos entreprises, notre société ont besoin de voix fortes pour éviter que le système n'implose.

Là je viens très brièvement de décrire ce qui fonde l'intérêt de l'entreprise à recruter davantage de femmes dans les conseils d'administration. Seulement le système ne peut changer que si les femmes elles mêmes se positionnent sans complexe sur le terrain de l'exercice du pouvoir (et de toutes ses responsabilités afférentes) en se demandant ce qu'elles peuvent apporter à l'entreprise de « **différenciant** » afin de rejoindre les objectifs poursuivis et ci-dessus décrits.

Est-ce à dire que les hommes ne sont pas capables de faire ce travail de mutation ?

Pas du tout !

Je pense simplement qu'apporter dans les conseils d'administration du sang neuf, de l'énergie renouvelée est salutaire pour que **le corps social adhère plus facilement aux tournants et aux challenges auxquels l'entreprise est confrontée.**

Avoir d'autres personnes au sein des CA, sans tabou, qui n'auraient pas nécessairement une expérience exclusivement acquise dans d'autres conseils d'administration de grands groupes, pourraient donner à l'entreprise les moyens d'aller beaucoup plus loin et sur certains points de vivre une forme de rupture bénéfique.

B. La nécessité d'une véritable préparation ?

Bien entendu des éléments de formations sont indispensables. Plusieurs intervenants les ont présentées. Elles sont nécessaires en particulier lorsque la candidate n'a pas de pratique du conseil d'administration.

C'est une évidence de rappeler que la gestion d'un groupe, n'est pas un exercice purement intellectuel.

Quelques pistes pour y parvenir.

En premier lieu, il y a le développement de l'expérience professionnelle qui est la marque de l'apport que peut faire la candidate sur les sujets traités au sein du Conseil : je pense au marketing, aux ventes, à la logistique, aux relations institutionnelles (...) mais aussi aux fonctions supports telle les Ressources humaines, la Finance et le Droit. Et la liste n'est en rien limitative. La pratique de l'entreprise dans un environnement international est également essentielle; de même que le fait de bien connaître les groupes internationaux à dimension matricielle. L'expérience également de la pratique des comités de direction, des

« boards » et des « comex » qui donnent accès à un travail sur le court terme, très opérationnel, préparant également au travail à moyen et long terme. En outre, il permet d'exercer un management responsable, tant en raison des décisions qui y sont prises que des implications juridiques de ces mêmes décisions.

En second lieu, il convient d'aider les candidates à valoriser leurs acquis professionnels et para professionnels qui sont de véritables foyers d'observation, d'expérience et de prise de décision.

Etre administrateur, président d'une organisation professionnelle, syndicale avec plusieurs milliers d'adhérents, travaillant sur des sujets régionaux mais aussi nationaux est un des éléments de cette formation que l'entreprise cotée va apprécier.

En effet on y exerce des dimensions opérationnelles, institutionnelles, dans un contexte national et international avec bien des parties prenantes ; enfin on développe une vision stratégique, clef pour l'exercice du mandat.

A ce sujet, j'ai constaté qu'aux Etats-Unis cette démarche est plus fréquente ; par conséquent il y a peut être à tirer de leur expérience afin de savoir comment mettre en lumière auprès des entreprises une expérience associative, une expérience de recherche.

Ainsi, avant d'être nommée secrétaire d'Etat américain, Madame Condoliza Rice avait déjà siégé dans plusieurs conseils d'administration qui étaient intéressés par son expérience d'internationaliste.

En troisième lieu, lors de leur candidature, les femmes doivent présenter la valeur ajoutée de ces acquis professionnels afin de mettre en avant ce qu'ils peuvent apporter précisément à telle ou telle entreprise.

Cela suppose qu'elles mènent une véritable investigation sur les entreprises auprès desquelles elles sont candidates, de manière quasiment à faire une offre de services.

Au fond si on a dit que le législateur avait forcé le pas pour obtenir l'égalité au sein des conseils d'administration, on doit garder à l'esprit que l'entreprise est avant tout la propriété des actionnaires, les conseils d'administrations ne sont pas une assemblée politique!

Il faut dès lors que les actionnaires puissent trouver en ces nouvelles administratrices des personnes qui sont complètement dédiées à la croissance et au développement de l'entreprise.

En conclusion, j'ai souhaité partager mon expérience professionnelle ou para-professionnelle tant en France, qu'à l'étranger et envisager avec vous quelques pistes possibles.

Une chose est certaine, la vie des affaires nécessite d'avoir toujours un « coup d'avance »!

J'ose ! La loi finalement constitue pour l'entreprise un « coup d'avance » ! c'est à la réalisation de ce « coup d'avance » que je vous invite à vous engager !
