

---

## LES FEMMES DANS LES COMEX ET DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION



L'ANDRH et sa Commission « Egalité professionnelle et diversité » organisait le **16 novembre 2011**, un colloque sur le thème :

### « Les femmes dans les Conseils d'Administration et les COMEX ».

Les deux tables rondes (1-Les femmes dans les Conseils d'Administration, 2-les femmes dans

les COMEX) ont rassemblé des élues, dirigeantes, syndicalistes, experts et DRH de tous les secteurs d'activités, publics et privés, toutes des femmes. La parité a, elle, été améliorée par les allocutions d'ouverture et de clôture assurées par des hommes.

Le panel des questions posées était large : la présence des femmes influence concrètement sur les modes de management, la responsabilité sociale, les grands objectifs de l'entreprise ou la façon de les atteindre ? Que constate-t-on à ce sujet ? Quelles tendances peut-on esquisser ? Comment favoriser encore cette indispensable féminisation ?

Un sujet traité sous différents angles avec des prises de position parfois convergentes, parfois contradictoires, et une ambiguïté toujours présente sur ce type de sujet : faudrait-il que les femmes aient un apport spécifique dans un conseil pour qu'elles y aient leur place ? Le rôle des DRH a été à plusieurs reprises cité comme crucial pour faire avancer les femmes vers les instances de Direction et à terme les Conseils.

### COMPTE-RENDU

En introduction, **Pascal BERNARD**, Vice-Président de l'ANDRH en charge de la Commission a rappelé que l'ANDRH ne souhaitait pas que les deux labels « égalité hommes-femmes » et « diversité » se confondent, les femmes n'étant pas une minorité. Il a ajouté que le progrès dans ce domaine n'est pas linéaire et qu'il ne faut jamais baisser la garde. Et il s'est référé à un article paru dans Le Monde, « Etre aimable, cela ne paie pas », mentionnant que si le mauvais caractère des hommes leur permet de gagner 18% de plus que leurs collègues, celui des femmes ne leur octroie que 5% de majoration salariale ([\(Etude Initiale parue dans le Wall Street Journal\)](#) !

### Les femmes dans les Conseils d'Administration

Première intervenante de la table-ronde sur « les Femmes dans les Conseils », **Marie-Jo ZIMMERMANN**, députée co-auteur de la loi Cope-Zimmermann sur la parité dans les conseils d'administration a expliqué que cette fameuse loi introduisant les quotas n'est intervenue qu'après une longue période d'observation sur la manière dont la parité évoluait... L'absence de résultats tangibles, alliée à la constatation faite par certains

politiques, de l'amélioration du fonctionnement des conseils municipaux après l'obligation de quotas de femmes, ont amené les élus à voter cette nouvelle obligation pour les entreprises.

Obligation qui reste simple, tant que l'on est à un quota de 20%, car il suffit bien souvent de nommer un administrateur en plus, femme, pour y répondre. Mme Zimmermann prévoit que les difficultés commenceront quand il faudra demander à des hommes de ne pas renouveler leur mandat pour répondre aux enjeux de parité.

Mme Zimmermann conclut sur l'importance des Conseils d'Administration dans la vie des entreprises et pense que cette loi va créer un effet d'aspiration pour les femmes dans les CODIR et les COMEX, afin qu'elles accèdent ensuite aux Conseils. Et en réponse à une objection souvent entendue, elle ajoute qu'il y a suffisamment de femmes compétentes pour répondre aux besoins de mandats « féminins ».

La parole était ensuite donnée à **Edith ARNOULT-BRILL** (Conseil Economique Social et Environnemental), première femme, et d'abord la seule, parmi 19 membres du bureau de cette organisation. Il y a aujourd'hui 1/3 de femmes dans le bureau. Elle témoigne d'une réalité dans le changement de gouvernance quand il y a plusieurs femmes : moins de soumission au pouvoir, pas de phénomène de cour, mais plutôt une parole argumentée.

Les femmes sont capables de tenir le verbe au bon niveau et sont là pour partager et construire. Elles en ont le courage et l'audace.

**Jacqueline LAUFER**, professeure à HEC, spécialiste de la place des femmes dans le monde du travail a rappelé que les femmes, quand elles sont en minorité doivent trouver un positionnement : soit le dévouement, soit frapper les imaginations. Elle estime que le fait que la contrainte législative ait été acceptée dénote d'un progrès -qui était nécessaire-, progrès qui s'appuie sur un contexte international ( Cf loi en Norvège, recommandations au UK). Elle ne peut s'empêcher de remarquer le nombre de formations qui se sont organisées depuis cette loi. Avant on ne s'était jamais posé la question, considérant peut-être que les hommes ont la science infuse. Elle mentionne l'impact positif des programmes de mentoring (qui est « caché ») et de sponsorship (qui est « déclaré ») et remarque qu'en France il y a des mentors, mais peu de sponsors.

S'il y a dans la littérature managériale beaucoup d'articles sur les freins à l'entrée des femmes dans les conseils et des témoignages... Il y a aussi des études sur les corrélations entre femmes et performance, elles concluent tantôt qu'il y a corrélation, tantôt qu'il n'y en a pas ! Quant à savoir s'il y a une relation de cause à effet... Certains mentionnent que les femmes préparent mieux leurs dossiers, ont un comportement différent et que leur présence impose des règles de bonne conduite... on peut y ajouter plus d'intuition et d'intelligence émotionnelle... il n'y a que la foi qui sauve, affirme-t-elle. En fait il n'y a pas encore d'étude sérieuse sur le sujet en France.

Elle conclut son intervention sur le rôle des DRH pour constituer des viviers de membres de CODIR et COMEX répondant aux critères de parité.

La parole était ensuite donnée à **Soumia MALINBAUM** (Fondation des managers de la diversité), qui a rappelé que l'essentiel des décisions étaient prises dans les COMEX. Elle a annoncé que la Fondation (composée d'entreprises dirigées par des hommes !) se préparait à monter une commission sur le management intermédiaire et les parcours professionnels. Il est impératif sur ce sujet de faire avec les hommes pour les femmes et pour les hommes, et d'avoir une politique de main tendue. Elle ajoute que sans doute la crise aurait pu être mieux anticipée grâce aux femmes, mais pas évitée. Comme Jacqueline Laufer elle estime que sur ce sujet, la fonction RH est stratégique pour les entreprises.

**Olga TROSTIANSKY**, cofondatrice du Label Egalité, adjointe à la Mairie de Paris, nous a rappelé qu'il y a 82% d'hommes à l'Assemblée Nationale, et que la France recule de deux places dans le classement Parité de Davos, pour arriver 48<sup>ème</sup> sur les 135 pays étudiés. Elle pointe du doigt le cumul des mandats détenus essentiellement par des hommes, la faible parité dans les associations et les organisations syndicales, et enfin le recrutement des haut-fonctionnaires qui est loin de répondre aux critères de parité. Il est temps de déconstruire les représentations et les stéréotypes sexistes.

En conclusion de cette première table ronde, **Sylvie BRUNET**, membre du CESE (et du Bureau national de l'ANDRH) a mentionné la prochaine étude qu'elle pilote avec Maryse Dumas au sein du CESE, sur l'orientation scolaire et le rôle des élites et la confiscation du pouvoir. Rendez-vous en janvier sur ces sujets.

**Les échanges avec la salle** ont mis en avant que le recrutement des administrateurs relevait encore souvent de la cooptation ou de la recherche de « clones » ne favorisant pas de fait la parité. Quant à la formation des administrateurs, elle répond aujourd'hui à une nécessaire professionnalisation de cette responsabilité. Celle organisée par l'IFA (Institut Français des Administrateurs) avec Sciences Po s'adresse tant aux hommes qu'aux femmes et privilégie la mixité. Au sein de l'IFA d'ailleurs s'il y avait 10 femmes pour 300 membres il y a 7ans, les femmes sont aujourd'hui 800 pour 3000 membres. Pas encore la parité, mais une belle évolution.

### Les femmes dans les COMEX

**Marie-Renée BABEL**, DG de l'ARS (Agence régionale de Santé) Ile de France, nous a interpellés sur le lien qui semble devoir être fait entre la présence des femmes dans les instances de direction et le changement. La légitimité des femmes dans ces instances n'est-elle que déterminée par une performance accrue ou le changement ? Et pourquoi le changement ? Qui doit changer ? Poser la question comme cela c'est le problème ! Il suffit que nous y soyons que cela change ou pas.

Elle estime que ce qui est important pour les femmes c'est plutôt harmonie de l'entreprise avec la société. Et il est important aujourd'hui que l'on

puisse reconstruire un regard mixte dans l'entreprise comme dans la société. La multiplicité des regards évite la pensée unique.

Et nous les femmes, ajoute-t-elle, avons-nous un comportement fondamentalement différent ? Car ce n'est pas la peine de répliquer les comportements gagnants "masculins"... d'ailleurs, cela ne paie pas !

**Rachel SILVERA**, Economiste à Paris X nous a rappelé que si les 20% de femmes dans les Conseils d'Administration sont atteints, on est loin de la parité dans les COMEX, avec 7,5% de femmes en 2010. Ces COMEX ne sont pas de fait les vrais viviers pour les administrateurs femmes. Or c'est là que se trouvent les vrais enjeux de pouvoir, avec des rôles qui restent très sexués. Finalement la loi a boosté les choses, mais n'est-elle pas l'arbre qui cache la forêt des inégalités ? Les pratiques de GRH ne vont pas s'en trouver changées. Elle alerte sur le piège qui consiste à mettre les femmes dans le rôle de revendiquer sur les horaires de réunion, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle...

**Florence MEAUX**, DG AFNOR Certification s'est, elle, demandé pourquoi l'on devait se poser cette question sur ce qu'apportent les femmes dans les COMEX ? Se pose-t-on celle de ce qu'apportent hommes quand ils font les courses le samedi matin ? Les femmes sont là, point.

Citant son expérience de DG, elle raconte que lorsqu'elle a pris ses responsabilités, son CODIR était exclusivement masculin. En cinq ans, il est devenu mixte.

Il n'est pas facile de parler de management au féminin ou au masculin...Les caractéristiques du management au féminin sont un peu idéalisées aujourd'hui, mais il y a un peu de vrai. Elle estime que les femmes sont plutôt travailleuses et directes, axées intelligence collective et co-élaboration, plus soucieuses des personnes dans leur intégralité. Et elle ose affirmer qu'elle aime le pouvoir, le pouvoir de défendre ses idées !!!

Se référant à la définition d'un adulte « père de famille, soldat, citoyen » elle conclut "Les femmes sont des adultes comme les autres", leur accession aux sphères du pouvoir leur permet de devenir des adultes plus complets.

**Armelle CARMINATI**, DG Monde Capital Humain et diversité chez Accenture, a expliqué qu'en Norvège, que nous citons toujours comme un exemple, les choses ne se sont pas faites de manière si consensuelles.

Elle a poursuivi en indiquant qu'il y a des différences importantes entre l'accès au CA et l'accès au COMEX. Arriver dans un COMEX, c'est une ascension de l'échelle de perroquet... Il faut quinze ans pour former les dirigeants de demain. Entrer dans un Conseil d'Administration, cela peut aller vite. La logique d'un Comité des Nominations n'a rien à voir avec celle d'un DRH qui gère un pipe-line de futurs dirigeants dans la durée. Ce sont deux mondes bien différents. Les questions se posent différemment dans les deux instances : long terme et transmission ou performance court-

terme ? Influence ou autorité ? Egalité ou mérite (et perception du mérite) ? Pour que les choses se fassent aujourd'hui, il faut qu'il y ait la conjonction d'une institution ouverte et bienveillante et d'un individu qui déclare « j'en en ai envie ».

Elle a enfin questionné le « pourquoi faire ? » Etre le "pas pareil" ok si cela veut dire courage, conviction, caractère

**Marie-Line BRUGIDOU**, Déléguée Générale CFE-CGC (Egalité Diversité) a conclu les interventions de cette deuxième table ronde avec son témoignage de femme dans l'univers de la métallurgie, seule élue femme au CE puis CCE. Si les femmes sont aujourd'hui bien représentées dans l'exécutif au niveau confédéral, il n'en est pas de même dans certaines fédérations qui représentent les branches et des unions régionales ou départementales. Elle approuve bien sûr la loi Cope-Zimmermann et appelle à la plus grande vigilance les syndicats salariés et patronaux.

**En conclusion, les débats avec la salle ont posé la question du pouvoir, pouvoir pour quoi faire ? Pouvoir d'agir sur le réel. En tous cas « pouvoir de », plus que « pouvoir sur ».**

**Points-clés de la Loi Copé-Zimmermann (27/01/2011) sur la représentation équilibrée (H/F)**

Pour les sociétés cotées (SA et SCA), si pas de femme actuellement,

Une femme dès la prochaine AG, et 20% après 1<sup>er</sup> janvier 2014, 40% après le 1<sup>er</sup> janvier 2017

Quotas applicables aussi pour les sociétés non cotées (SA et SCA) de plus de 500 salariés et plus de 50 M€ de CA ou de bilan sur 3 exercices et les entreprises relevant de la loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public

Si les seuils sont dépassés après le 1<sup>er</sup> janvier 2017 : 40% immédiatement

Sanction : nullité des nominations et suspension du versement des jetons présence

**Brigitte Dubreucq**  
**Communication**  
**ANDRH Ile de France**