

# Y a-t-il des administrateurs au féminin ? La réponse doit être nuancée...

➤ **Cécile Coune**  
Women on board



La fonction d'administrateur a ses exigences propres, dictées par le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance des sociétés. Les actionnaires portent le projet de la société et lui donnent un horizon. Le conseil assume collégalement une mission stratégique et de contrôle, et définit l'appétit au risque de l'entreprise. Être administrateur, c'est prendre ses responsabilités dans cet organe collégial. Un administrateur qui contribue est un administrateur qui écoute, suggère, épaulé le management en temps de crise, tire les sonnettes d'alarme au sein du conseil si nécessaire, fait jouer son réseau, apporte ses compétences et teinte la prise de décision collégiale de son expérience et de sa personnalité. L'apport féminin dans tout cela ? Tout simplement, celui d'exister en tant que femmes, douées des compétences nécessaires. Depuis vingt ans, dans mon secteur et dans d'autres, je croise un grand nombre de femmes de talent, réfléchies,

analytiques, capables de vision et de créativité, sensibles au risque et à la recherche de création de valeurs. Nous apportons le fruit de notre éducation, de nos connaissances, de notre expérience et de notre sensibilité. Nous sommes différentes mais complémentaires. Pas meilleures (quoique, parfois) et pas moins bonnes non plus. La richesse d'un conseil est le fruit de contrastes qui se complètent et contribuent à un impact plus harmonieux et plus fort. Est-ce à dire que les femmes ont des qualités que les hommes n'ont pas ? Comme chacun sait, on trouve toujours un peu de Yin dans le Yang et de Yang dans le Yin... Le principe de diversité est un principe de bonne gouvernance des conseils reconnu depuis 2009 dans le code de conduite des sociétés. « C'est sans doute une belle harmonie quand le faire et le dire vont ensemble » (Montaigne). S'il existe des barrières conscientes ou inconscientes à la réalisation de cette diversité, il faut y travailler.

## Une touche féminine dans un conseil d'administration

➤ **Catherine Gernay**  
Administratrice de sociétés



"Feminine Touch" ? Toute réflexion sur la différence ou la "spécificité" des femmes dans un conseil d'administration tend à exagérer ces différences. Ce qui va à l'inverse de ma conviction profonde. S'il faut toutefois parler d'une touche féminine, voyons quelle serait sa "valeur ajoutée". Il y a tout d'abord cette approche plus pragmatique des problèmes; en effet, ce sont souvent les femmes qui posent les questions basiques. Quel est le coût de cette mesure ? Quid du tarif des consultants ? Quel est le timing pour ce projet ? Et le budget ? Les femmes sont aussi plus sensibles aux aspects humains, et s'inquiètent des répercussions de certaines décisions sur les citoyens, sur le personnel de l'entreprise, sur les clients... Ceci dit, elles peuvent aussi être plus "sévères" quand il s'agit de non-respect de procédures, d'instructions, ou de règles internes. En général, les membres féminins de conseil d'administration préparent mieux les réunions. Seraient-elles plus consciencieuses ? Ou,

simplement, plus soucieuses de bien faire ? De plus, et c'est sans doute dû à leur parcours différent, les femmes dans les CA sont souvent atypiques. Elles sont moins "formatées" que les hommes qui parviennent dans ces lieux de pouvoir ; elles fonctionnent avec une bien plus grande liberté d'esprit et créativité. La gouvernance et les questions éthiques sont également au centre de leurs préoccupations. Je remarque que les lieux où l'on discute ces questions, comme GUBERNA, Board Coaching to Excellence (BCTE), Women On Board (WOB), sont peuplés de femmes ! En conclusion, j'ai pu constater au fil de mon parcours professionnel qu'au sein des conseils d'administration, les femmes sont plus concrètes, plus soucieuses du résultat, dotées d'un ego moins affirmé, moins intéressées par le pouvoir et moins enclines au vain bavardage que les hommes; on les entend moins mais cela ne signifie pas pour autant qu'elles manquent d'assertivité !