

# FEMMES ET POUVOIR : TABOU OU NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE ?

par Viviane de Beaufort

**Entretiens réalisés  
en partenariat avec  
Boyden Global  
Executive Search et  
la collaboration de  
Women In Leadership  
(WIL), Alumni  
« Women Be European  
Board Ready », EPSO  
Coaching, Dunya  
Bouhacene, Maryse  
Dubouloy, Camille  
Ferté et Lucy Summers**

**DOCUMENT 1/2  
EXTRAITS DE L'ÉTUDE**  
*Septembre 2012*

# SOMMAIRE

02 Contexte de l'étude

03 À propos

**De L'auteur :** Viviane de Beaufort

**Des collaborations**

- > Boyden Global Executive Search
- > Groupe ESSEC
- > European Women In Leadership (WIL)
- > Epsco Coaching (Carmen Peter)
- > Alumni « Women Be European Board Ready » & Le Cercle Gouvernance et Equilibre
- > Dunya Bouhacene, Maryse Dubouloy, Camille Ferté, Lucy Summers

05 Objectifs et Résumé,  
méthodologie de l'étude

07 Liste des Interviews

11 Guide Modèle d'entretien

13 Extraits de l'Étude

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE

# 1

**L**a féminisation doit être vecteur de changement et apporter aux entreprises et aux organisations plus de diversité (de genre) donc une meilleure efficacité. Promouvoir les femmes à des postes de pouvoir, n'a cependant de sens que s'il est permis aux femmes d'apporter leur valeur ajoutée, en termes de compétences et de valeurs « féminines ». À cet égard, « *le discours qui dépeint une égalité des sexes comme une évolution naturelle est en contradiction avec la réalité que vivent les femmes et les hommes... Instaurer une plus grande culture de l'égalité implique un changement de mentalités... en luttant contre la persistance féroce de stéréotypes liés au genre* » nous dit Françoise Holder . Parmi les stéréotypes persistants, le rapport des femmes au pouvoir est à interpeller en priorité.

## **un modèle de pouvoir mixte**

C'est tout l'objet de cette étude qui procédant par analyse qualitative tente de confirmer ou infirmer un certain nombre d'hypothèses émises dans de trop rares études menées sur le sujet et, peut-être de combattre quelques idées reçues (stéréotypes). L'analyse a été menée en France, mais aussi à travers le monde afin d'être en mesure de capter un éventuel biais culturel. Il s'est agi finalement de formuler quelques hypothèses quant à la construction d'un modèle de pouvoir mixte intégrant le quotient féminin au sein de l'entreprise et des organisations (Agnès Arcier) dans le futur.

Présidente du MEDEF, F. Holder introduisait ainsi l'étude sur les stéréotypes conduite par IMS en mai 2012.

**Ces travaux font l'objet d'une première Communication au Women's Forum le 12 Octobre 2012 avec Lenovo. Par la suite, plusieurs événements et débats sont prévus dans des cercles de gouvernance (IFA, 29 novembre 2012, MEDEF Commission Parité) et auprès des réseaux féminins (WIL à Bruxelles à l'automne, Financi'Elles, Cercle InterElles, etc) ainsi que la publication ultérieure d'une Etude enrichie sur la question de la gouvernance et du genre (fonctionnement des Conseils).**

## De l'auteur



**Viviane de Beaufort** est professeur (full) à l'ESSEC, en droit de l'Union Européenne, spécialiste des questions de gouvernance publique et de gouvernance d'entreprise, Co-Directrice du Centre Européen de Droit et d'Economie et du "Cursus Droit". Membre de nombreux "Think Tanks" et expert auprès de l'Union Européenne. C'est par engagement qu'elle a fondé les programmes WOMEN-ESSEC dont *Women Be European Board Ready*, et qu'elle poursuit des recherches sur mixité et gouvernance.

**E-mail** : [Beaufort@essec.fr](mailto:Beaufort@essec.fr)

**Twitter** : @vdbeaufort

**Linked-in** : <http://www.linkedin.com/pub/viviane-de-beaufort/8/720/aa>

**Facebook** : <http://www.facebook.com/viviane.debeaufort>

**Blog** : <https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/>

## Des collaborateurs

BOYDEN,  
PARTENAIRE  
ACADÉMIQUE

**Boyden**  
global executive search

Boyden est un des réseaux de *l'Executive Search* les mieux implantés dans le monde, présent dans plus de 40 pays et avec plus de 70 bureaux organisés par pratiques sectorielles : ses consultants disposent d'une excellente connaissance du monde des dirigeants internationaux.

Les professionnels de BOYDEN sont pour leurs clients et leurs candi-

datés des conseillers de confiance qui s'engagent sur un comportement éthique et respectent la relation candidats, entreprises, consultants.

BOYDEN souhaite contribuer à faire évoluer la gouvernance éthique des entreprises. Il est donc naturel que le cabinet s'associe à la réflexion sur le rôle des femmes dans l'entreprise, en-

jeu clé des années à venir et collabore à l'étude « Femmes et Pouvoir » que Viviane de Beaufort, professeur à l'ESSEC, mène pour le programme ESSEC *Women be European Board Ready* en mettant sa plateforme d'experts internationaux au service de cette recherche pour décliner une approche internationale.

Pour toute information complémentaire :

**E-mail Boyden France** : [boyden@boyden.fr](mailto:boyden@boyden.fr)

**Boyden Corporate** : [www.boyden.com](http://www.boyden.com)



## ESSEC BUSINESS SCHOOL WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY



Depuis sa création en 1907, l'ESSEC, Business School internationale, cultive un modèle spécifique fondé sur une identité et des valeurs fortes : l'innovation, l'ouverture, la responsabilité et l'excellence. Acteur européen de référence sur la scène académique mondiale, l'ESSEC se donne

pour mission au travers d'une gamme complète de programmes de formation initiale et continue, de former des entrepreneur(e)s et des dirigeant(e)s ambitieux, efficaces et socialement responsables. L'ESSEC a depuis longtemps pris en compte les enjeux du développement durable,

de la diversité et de la responsabilité sociale des entreprises dans les programmes de formation, la Recherche et les Chaires. Les travaux et initiatives de formation sur la diversité de genre du professeur Viviane de Beaufort se situent dans cette perspective

Pour toute information complémentaire :

**ESSEC Business School** : [www.essec.fr](http://www.essec.fr)

**Programmes WOMEN - ESSEC** : <http://formation.essec.fr/formations-courtes/women>

## EUROPEAN WOMEN IN LEADERSHIP (WIL)



Le réseau European Network for Women in Leadership (WIL) est une plateforme de rencontres et d'échanges qui réunit plus de 150 femmes issues de vingt Etats-membres de l'Union Européenne, occupant des postes à haute responsabilité dans les domaines public, privé et académique. Les membres du WIL sont des cadres dirigeants, des entrepreneur(e)s, des parlementaires européens et nationaux, de hauts fonctionnaires européens ainsi que des universitaires reconnues, unies par leur démarche d'encouragement vers le leadership féminin. WIL organise également un programme de « talents » réunissant autour de 25 jeunes femmes à fort potentiel dans une session de 18 mois de networking et formations.

Pour toute information complémentaire :

[www.wileurope.org](http://www.wileurope.org)

## EPSO COACHING



EPSOCOACHING est une société de coaching pour dirigeants, basée à Bruxelles et travaillant dans le monde entier. La société a été fondée et est dirigée par Carmen Peter, psychologue. Ses programmes de coaching sont basées sur l'humain pour permettre le développement personnel et professionnel des individus. EPSOCOACHING

travaille tout particulièrement avec les hauts fonctionnaires des institutions européennes commissaires, directeurs-général(e)s et de très nombreux managers et administrateurs et assistants; Carmen Peters coache aussi des candidats aux examens d'entrée des institutions européennes.

Pour toute information complémentaire :

[www.epsocoaching.com/fr/](http://www.epsocoaching.com/fr/)

## MARYSE DUBOULOY DUNYA BOUHACENE, CAMILLE FERTÉ, LUCY SUMMERS

M. Dubouloy, professeur en RH à l'ESSEC et psycho-clinicienne, a aidé à l'élaboration du guide d'entretien et à son test.

D. Bouhacene, fondatrice et présidente de Women Equity for Growth a contribué à la relecture.

C. Ferté et L. Summers, étudiantes à l'ESSEC, ont assisté le professeur de Beaufort en tant que Monitrices de recherches.

## ALUMNI « WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY »

Les Alumni du programme WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY (32) avec le cercle Gouvernance et Équilibre ont été amenées à réfléchir à leur relation au pouvoir dans le cadre de sessions de coaching collectif intégrées à la formation, animées par Ingrid Bianchi. Elles ont par la suite participé à une session de brainstorming sur les pré-conclusions de l'étude le 20 septembre 2012. L'association Le Cercle Gouvernance et Équilibre est un think tank fondé par des alumni de Women Be European Board Ready : « Gouvernance » désigne les organes d'orientation et de décision dans les entreprises et « Équilibre » fait référence à la composition en termes de genre, de nationalité, d'âge ou de formation.

## Objectifs, Résumé

« *L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social...* » (Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*).

La montée des femmes dans les lieux de pouvoir interpelle sur leur rapport au pouvoir, car la culture occidentale impose un modèle « masculin » qui prescrit un certain nombre de comportements<sup>(2)</sup> : ne pas montrer ses émotions, être gagnant... Autant de normes qui conditionnent le rapport au pouvoir au sein de l'entreprise<sup>(3)</sup> et plus largement des organisations et créent des stéréotypes<sup>(4)</sup>, par défaut concernant les femmes et le pouvoir.

De fait, les femmes rares ayant eu accès au pouvoir avouent, pour certaines, s'être conformées au modèle « guerrier » de conquête du pouvoir, parfois au prix de l'abandon de valeurs ou qualités « féminines » et d'une partie de leur identité. Comment les femmes appréhendent-elles la position de pouvoir ? Que veulent-elles en faire et qu'en font-elles ? Y a-t-il une déclinaison de genre à cette question ? Si l'accès au pouvoir dans un modèle

qui reste masculin oblige à se conformer, comment les femmes articulent-elles ce paradoxe dans le cadre des responsabilités qui sont les leurs ou auxquelles elles aspirent ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment et, dès lors de faire passer d'autres valeurs, d'autres pratiques managériales que celle du pouvoir stricto-sensu ?

La normalisation relative de femmes en situation de pouvoir, l'évolution en cours dans nos sociétés avec l'incursion de la mixité, le développement de nouveaux modèles modifient-ils la donne à cet égard ? La littérature RH en point évoque le fait que le (la) dirigeant(e) idéal(e) doit désormais être capable de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) et féminines (relationnel, empathie, écoute, organisation, savoir...) : se dirige-t-on alors vers un modèle mixte intégrant le quotient féminin<sup>(5)</sup> ?



(2) 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, PP.130-146. Cf aussi M. Kimmel, *The Gendered Society* (New-York, Oxford Press University, 2004).

(3) D.L. Collinson, J. Hearn, "Breaking the Silence on Men Masculinities and Management" in *Men as Managers, Managers as Men, Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management* (London Sage, 1996, PP. 1-24).

(4) Un stéréotype est un ensemble de croyances portant sur les caractéristiques ou les attributs d'un groupe. Il est naturel, positif ou négatif, pas nécessairement faux et peut être personnel et/ou partagé. L'autostéréotype désigne ce qu'on pense de son propre groupe d'appartenance, par exemple ce que les femmes pensent des femmes et les hommes des hommes. L'hétérostéréotype est ce qu'on pense de l'autre groupe, c'est-à-dire ce que les femmes pensent des hommes et ces derniers des femmes. Le métastéréotype désigne ce que l'on imagine que les autres pensent de nous, c'est-à-dire ce que les femmes croient que les hommes pensent d'elles et inversement.

(5) Cf. Agnès Arcier, *Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants*, Éditions Village mondial, 2002.



## Méthodologie

Après une revue de littérature (bibliographie intégrée dans l'Étude complète à paraître) qui a permis de poser un certain nombre d'hypothèses de départ sur le rapport compliqué des femmes au pouvoir, une étude qualitative a été menée afin de compléter celles-ci ou les invalider ; ces interviews analysés ayant eux même fait l'objet de sessions collectives d'échanges au sein de réseaux de femmes dirigeantes ou candidates au pouvoir afin de faire caisse de résonance.

Le sujet se vérifie être encore tabou : pour nombre d'entre nous, le pouvoir est connoté. Celles qui y aspirent, le redoutent et/ou souhaitent l'exercer autrement... C'est cette évolution possible qui nous a particulièrement intéressé : les femmes, désormais appelées à être plus nombreuses en situation de pouvoir, vont-elles en faire autre chose ?

L'étude a comme point focal des Administratrices en situation de mandat et des Dirigeantes occupant notamment des postes dans des COMEX/CODIR. Ce choix d'une double source d'interviews a été fait, car la posture de contrôle dans un CA interpelle la question du pouvoir autrement, que la posture de direction opérationnelle où le pouvoir s'exerce. Quelques femmes issues des milieux politiques et de la haute fonction publique ont également été sollicitées afin de tenter d'utiles parallèles. L'étude a été réalisée en France qui constitue, du fait de l'intervention d'un cadre légal récent et assez complet en matière de mixité, un terrain d'analyse particulièrement intéressant, mais également en Europe et dans le monde, afin d'identifier dans quelle mesure un biais culturel intervient sur la question du pouvoir et de ses attributs.

**Ainsi, à partir d'un questionnaire qualitatif, une cinquantaine d'entretiens ont été menés auprès de femmes relevant de plusieurs types de population. La population principale étant celle des AdministrateurEs et dirigeantes en poste.**

- > **AdministrateurEs et Dirigeantes en poste en France**
- > **Femmes exerçant dans la Haute Fonction publique et le milieu Politique**
- > **Candidates au pouvoir (sessions collectives)**
- > **Experts RH**
- > **AdministrateurEs et Dirigeantes en poste à l'international.**

**Des séances collectives de vérification des pré-conclusions élaborées à partir des témoignages individuels ont été organisées au sein du Club des Alumni Women Be European Board Ready (ESSEC, France) et du réseau WIL (Europe) afin d'enrichir les données.**

# CLASSEMENT DES INTERVIEWS

# 4

## France

### ADMINISTRATEURES ET DIRIGEANTES EN POSTE EN FRANCE

- >01 Anonyme 1**  
Administratrice de plusieurs grandes sociétés.
- >02 Anonyme 5**  
Président du Directoire et Administratrice de plusieurs grandes sociétés.
- >03 Nathalie Balla**  
PDG de *La Redoute* (Groupe Redcats).
- >04 Agnès Bricard**  
Présidente fondatrice du cabinet d'expertise comptable *Bricard, Lacroix & Associés*, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Vice-présidente du *Club Action de Femmes*, Présidente fondatrice de la *Fédération Femmes Administrateurs*.
- >05 Barbara Dalibard**  
Directrice générale de *SNCF Voyages*. Membre des Conseils d'Administration de *Wolters Kluwer NV*, *Compagnie Générale des Établissements Michelin SCA*, *GlobeCast Holding SA*, et *Michelin SA*.
- >06 Diaa Elyaacoubi**  
Président-Directeur-Général de *Streamcore System France*. Administrateur d'*Ingenico France*.
- >07 Delphine Ernotte-Cunci**  
Directrice Générale Adjointe de *France Telecom-Orange*, Directrice Exécutive d'*Orange France*, Membre du Conseil d'Administration de *Suez Environnement*.
- >08 Anne-Sophie Fauvet Mulliez**  
Administratrice chez *Pimkie*. Membre de *la Fondation Décathlon*, a été élue au Conseil de gérance de l'*AFM*.
- >09 Catherine Ladousse**  
Directrice Générale des communications d'entreprise. Directrice de la communication Europe, Moyen Orient, Afrique chez *Lenovo*.
- >10 Colette Lewiner**  
Présidente de *TDF*, Conseiller « *Energie* » du président de *Capgemini*. Membre des conseils d'administration de *Bouygues*, *Colas*, *Eurotunnel*, *Lafarge*, *Nexans* et *TGS-NOPEC Geophysical Company*.
- >11 Sabine Lochmann**  
Directeur Général Affaires stratégiques & gouvernementales à *Johnson & Johnson Medical company*, Présidente d'*Avenir Femmes Santé*, Membre de *Women In Leadership*.
- >12 Nathalie Mesny**  
Directrice Générale d'*Oxybul Eveil & Jeux*.
- >13 Hélène Molinari**  
Directrice Générale Déléguée du *Medef*. Membre du Conseil de surveillance de *Lagardère Groupe*.





## France

ADMINISTRATEURES ET DIRIGEANTES EN POSTE EN FRANCE

- > 14 Sylvie Ouziel**  
 PDG d'*Allianz Managed Operations & Services SE (AMOS SE)*.
- > 16 Stéphanie Paix**  
 Président du Directoire de *la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (Groupe BPCE)*, Administrateur de *Natixis* et du *Crédit Foncier de France*.
- > 17 Isabelle Seillier**  
 Président de *JP Morgan France*, Membre de *EMEA Executive Committee* et de *EMEA IB inclusive Leadership Council (Diversity Council)*, Présidente et Membre des conseil d'administration d'*Europlace Paris*, de *l' AFB*, de *Danone* et de *Club Méditerranée*.
- > 18 Pascale Sourisse**  
 Senior Vice-Présidente, division *Land and Joint systems* chez *Thales Group*. Membre du Conseil d'Administration de *Telecom ParisTech School*, *Vinci*, *Renault* et *DCNS*.
- > 15 Laurence Paganini**  
 Ex-Directeur Général de *Marionnaud* et *3 Suisses*.

## FEMMES EN POSTE DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE ET LE MILIEU POLITIQUE

- > 19 Agnes Arcier**  
 Présidente d'*Adetef*, Ministère de l'Économie et des Finances, Fondatrice de l'association de femmes hautes fonctionnaires "*Administration Moderne*".
- > 20 Sophie Auconie**  
 Députée Européenne de la circonscription Massif central-Centre, Membre du Conseil national et du Comité directeur du *Mouvement européen-France*, Co-Fondatrice et Présidente de l'association "*Femmes au Centre*".
- > 21 Isabelle de Kerviler**  
 Associée de *Cailliau Dedouit et Associés*, Expert agréé par *la Cour de Cassation* (en finance), Conseillère de Paris (1983-2001), Membre du *Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE)*, Vice-Présidente de la section "*Activités économiques*".
- > 22 Marie-Jo Zimmermann**  
 Députée UMP de la Moselle, Vice-Présidente de la délégation parlementaire de l'Assemblée Nationale aux Droits des femmes.

## EXPERTS

- > 23 Ingrid Bianchi**  
 Fondatrice et Directrice de *Diversity Source Manager*.
- > 24 Maryse Dubouloy**  
 Professeur Associée - Département Management à l'*ESSEC*, Consultante/Coach à *Réseau Pluridis*.
- > 25 Emmanuelle Gagliardi**  
 Directrice associée *Connecting Women*, Directrice du magazine *L/ONTOP*.
- > 26 Valérie Rocoplan**  
 Fondatrice et dirigeante de *Talents (Executive Coaching International)*, Executive Coach.

## France

## CANDIDATES AU POUVOIR (SESSIONS COLLECTIVES)

- > **Les Alumni** « *Women Be European Board Ready* » - Jeudi 20 septembre
- > **Le Réseau WIL** - Vendredi 21 septembre

## Europe et Monde

## ADMINISTRATEURES ET DIRIGEANTES EN POSTE À L'INTERNATIONAL

- > **27 Isla Ramos Chaves**  
Directeur  
Exécutive  
de Business  
Transformation  
Europe, Moyen  
Orient, Afrique  
chez *Lenovo*  
(Espagne).
- > **28 Janet Clark**  
Vice-Présidente  
exécutive  
et Directrice  
financière de  
*Marathon Oil  
Corporation*.  
Administratrice  
d'ONG.  
(Etats-Unis)
- > **29 Ai Lian Fang**  
Administratrice de:  
*The Institute of  
Policy Studies, NUS  
Business School  
and Singapore  
Management  
University, Public  
Utilities Board,  
International  
Enterprise  
Singapore*.  
(Singapour)
- > **30 Katherine Garrett-Cox**  
PDG de *Alliance  
Trust*  
(Royaume Uni)
- > **31 Anne Gripper**  
PDG de *Triathlon  
Australia*  
(Australie)
- > **32 Carina Hellemaa**  
Associée de  
*Sagacitas  
Finance Partners  
Oy* et Fondatrice  
et Associée de  
*C.Hellemaa &  
Co*. Membre  
du Conseil non  
exécutif de la  
*Swedish mining  
company  
Endomines AB*.  
(Finlande)
- > **33 Anne Korkiakoski**  
Membre  
du Conseil  
d'Administration,  
Vice-Présidente  
exécutive,  
Marketing et  
Communication  
de *Kone*.  
(Finlande)
- > **34 Gao Lan**  
Vice-Pésidente  
de Ressources-  
Humaines - Chine,  
Asie-Pacifique &  
Amérique Latine  
chez *Lenovo*.  
(Chine)
- > **35 Kristin Skogen  
Lund**  
Vice-présidente  
exécutive et  
Responsable des  
*Digital Services &  
Nordic de Telenor  
Group*.  
(Norvège)
- > **36 Sally Macdonald**  
PDG de  
*OrotonGroup*.  
(Australie)
- > **37 Galya Frayman  
Molinas**  
Présidente de  
*Coca Cola  
Company  
Turquie*. Membre  
du *Women's  
Leadership  
Council*.  
(Turquie)
- > **38 Margareth  
Oevrum**  
Vice-présidente  
exécutive  
*Technology,  
Global Projects,  
Drilling et New  
Energy Business  
Areas of Statoil  
ASA*. Membre  
des Conseils  
d'Administration  
de *Atlas Copco  
AB, Sweden,  
Private Equity  
Company Ratos  
AB, Sweden*, et  
le *Norwegian  
Research Council*.  
(Norvège)

## Europe et Monde

ADMINISTRATEURES ET DIRIGEANTES EN POSTE À L'INTERNATIONAL

- > 39 Gülseren Onaç**  
Femme politique au sein du *CHP* (*Parti du peuple républicain*) - Principal parti d'opposition social-démocrate. (Turquie)
- > 40 Natalya Sindeeva**  
Directrice Générale de la chaîne télévisée numérique "DOZHD" (*RAIN*). (Russie)
- > 41 Gülden Türktan**  
Présidente du *Women Entrepreneurs Association*. Membre du Conseil d'Administration de *Kagider*. Elle a travaillé quatre ans pour *l'International Investments Association of Turkey* en tant que Vice-Présidente du Conseil d'Administration. (Turquie)
- > 42 Olga Vysotskaya**  
Associée chez *PWC*, était membre des Conseils d'Administration de *KIT Finance*, de *EM-Alliance*, Membre indépendant de Comite de l'audit du groupement d'entreprises "Alexander". (Russie)
- > 43 Sandra Wellet**  
Vice-Présidente de *Global Supply Chain - Europe, Moyen-Orient, Afrique* chez *Lenovo*. (Royaume-Uni)

## HAUTE FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE

- > 44 Anne Houtman**  
Chef de la Représentation en France de *la Commission Européenne*.
- > 45 Anonyme 2**  
Conseillère auprès d'une DG à *la Commission Européenne*.
- > 46 Anonyme 3**  
Chef d'unité à *la Commission Européenne*.
- > 47 Anonyme 4**  
Directeur Générale d'une DG à *la Commission Européenne*.

## EXPERTS À L'INTERNATIONAL

- > 48 Carmen Peter**  
Fondatrice et Directrice d'*EPSO Coaching*.
- > 49 Thaima Samman**  
Partner/ Avocate Associée à *Samman Law Firm*, Présidente de *European Network for Women in Leadership (WIL)*.

## NOTE D'EMPLOI :

**Pour faciliter l'exercice :**  
**les numérotations 1,2,3,4 concernent les catégories :**  
**ADM/ Dirigeantes/ Politiques/ Haute Fonction publique.**

**Le questionnaire étant long, son administration peut être "à géométrie variable" selon le degré de pertinence des questions eu égard au profil.**

### VOUS

- 1** Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière ?
- 2** Qu'est-ce qui vous pousse (qu'est-ce qui vous a poussé) à vouloir être administratrice (devenir dirigeante, vous lancer en politique, embrasser une carrière dans la fonction publique) ?
- A** Est-ce que vous aviez (est-ce que vous avez) un projet particulier, quelque chose qui vous tenait (tient) à cœur ?

### LES FEMMES DANS UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 3** Qu'est-ce qui favorise (facilite) l'arrivée d'une femme dans un Conseil d'Administration ? (1)
- A** Quel rôle joue la loi sur les quotas de femme dans les CA ?
- B** Place de leur passé professionnel/expertise/ participation à un Comité de direction ?
- C** Y a-t-il des facteurs externes qui ont aidé (les quotas en politique) ?
- D** Y a-t-il des blocages ?
- E** En quoi vos compétences, vos expertises, votre parcours, vos diplômes ont-ils aidé ? (2,3,4)

### LE RÔLE D'UNE ADMINISTRATRICE

- 4** Quel est le rôle d'une administratrice ? (1) (faire détailler les différents rôles, relancer si certains sont « oubliés ». L'idée est d'obtenir une réponse générale, puis de favoriser le détail. Nous cherchons à identifier dans quelle mesure, la vision, l'avenir, le long terme les concernent en priorité par rapport au rôle de contrôle)
- A** Lequel est le plus important pour vous ? pourquoi ?

- B** Lequel est celui où vous avez le plus de plaisir ?
- C** Le plus difficile ? Pourquoi ?
- 5** En général que privilégiez-vous, l'action ou la réflexion ? Qu'en est-il du rôle de l'administratrice par rapport à l'action et la réflexion ?

### VOTRE RÔLE, VOTRE MISSION

- 6** Comment concevez-vous votre rôle, votre mission ? (2)
- A** Qu'est ce qui est le plus difficile ? (3,4)
- 7** Êtes-vous confrontée à l'opposition court terme/long terme et comment arbitrez-vous ?
- 8** Considérez-vous que vous êtes garante de la pérennité de l'entreprise ?
- 9** Pensez-vous contribuer au changement ?
- A** Y a-t-il des changements auxquels vous êtes plus attachée ? (L'objectif est de voir la place accordée à la RSE, la gouvernance pérenne, l'éthique, relancez sur cette thématique).
- 10** Est-ce dur de décider ?
- A** Comment décidez-vous (seule, collectivement, conseils) ?
- 11** Qui représentez-vous si vous représentez quelqu'un ?
- A** Quelle est votre marge d'autonomie par rapport à ce mandat ?
- B** Vous alignez-vous toujours sur certaines personnes ou groupes au sein du board ? Il s'agit d'évaluer la capacité de jugement et de décision autonome par rapport à l'autorité, la hiérarchie. (1,3,4)



### QUALITÉS DES FEMMES

**12** Pensez-vous que les femmes ont des qualités particulières ? Généralement, elles répondent négativement mais quand elles parlent de la façon dont elles font ou disent les choses, elles précisent que les femmes sont volontiers plus ceci ou cela (communication, sensibilité à l'humain, rejet du conflit ouvert, négociation, courage, sens collectif)...

**A** Si oui, quelles sont-elles ?

**13** Est-ce que le fait d'être femme a une incidence sur votre rôle ou votre posture ?

**14** Avez-vous été amenée à prendre des décisions ou faire des choix du fait que vous êtes une femme (y inclus choix personnels/carrière) ?

### SIGNIFICATION DE TERMES

**15** Que signifie pour vous les termes suivants : pouvoir/autorité/politique/influence ? Pouvez-vous tenter de les distinguer ou de les rapprocher ? Pour chaque concept donner un exemple issu de votre vie professionnelle. Cela facilitera un peu les réponses pas évidentes à cette question. Le plus souvent, elles ont du mal à faire la différence... Donner des exemples est important car cela leur permet de clarifier leurs idées. Ne pas les forcer à vouloir donner "la bonne définition". Nous sommes intéressées par leurs représentations, personnelles. Tâcher de saisir les connotations positives ou négatives induites. **(C'est la question la plus importante)**

**16** Le pouvoir isole-t-il ?

**A** Quels liens entre pouvoir et responsabilités ?

**B** Quelles limites au pouvoir, des règles légales ou une éthique dans l'exercice du pouvoir ?

### LES FEMMES

**17** Quels sont les moyens dont dispose (plus particulièrement) une femme pour influencer les positions des uns et des autres ? Donnez des exemples

**18** Quelle est la place de l'informel/formel ?

**19** Le rôle des alliances ?

**20** Y a-t-il connivence avec les autres femmes ?

**21** Y a-t-il concurrence parfois ?

**22** Quelle relation au dirigeant (DG, PDG, chef de Parti... ) ?

**23** Quelle est la place des règles dans une organisation ? (1) au sein du CA° ?

**24** Y en a-t-il auxquelles vous êtes particulièrement attachée ? Et lesquelles ?

**25** Est-ce que certaines règles ne sont pas respectées ? Lesquelles ?

**A** Pourquoi selon vous ?

**B** Comment réagissez-vous ?

**26** Que signifie pour vous un comportement éthique des entreprises ? (1, 2)

**27** Comment vous positionnez vous par rapport à un conflit de pouvoirs ?

**28** Avez-vous le sentiment d'entrer parfois en résistance en vous opposant par exemple à une décision, à d'autres membres du Conseil d'Administration (1), de la Direction (2), du Parti (3), de votre hiérarchie (4) ?

**A** Si oui, en quelles occasions, sur quels points ? Comment cela se passe-t-il alors ?

**29** Pouvoir et courage, qu'est-ce que cela évoque ?

**A** Considérez-vous que le système actuel (au sens large) a peu valorisé le courage (dilution des responsabilités) ?

**B** Étant en position de pouvoir (2,4) ou de décision (1,2,3), de recommandation (1,4), qu'aimeriez-vous changer dans le système ?

### COMMENTAIRES

*Do not compromise in what you believe in!* **Shawqui Ghanim**

## INTRODUCTION : GENRE ET POUVOIR Y A-T-IL UNE QUESTION ?

« Les entreprises ont tendance à occulter les processus de pouvoir et de désir qui les traversent... Parler de pouvoir, c'est évoquer...la possibilité de l'arbitraire. Aussi préfèrent-elles le terme d'autorité, plus neutre et qui inclut l'idée de légitimité. **Or, en fait l'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social** » (Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*<sup>(7)</sup>). De plus en plus de femmes sont amenées à exercer le pouvoir au sein des entreprises, puisque nombreuses sont désormais, les interpellations sur la présence des femmes aux Conseils (CA mais aussi Comex et Codir. Cette mixité revendiquée, amorcée interpelle sur l'exercice du pouvoir. Ces femmes ont-elles un rapport au pouvoir différent des hommes ? Comment les femmes appréhendent elles la position de pouvoir ? Y a-t-il une

déclinaison de genre à cette question ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment et, dès lors de faire passer d'autres valeurs, d'autres pratiques managériales ? Se dirige-t-on vers un modèle mixte intégrant le quotient féminin<sup>(8)</sup> ? Qu'en est-il de la pertinence de la thèse de l'existence d'une dimension de genre ? Certains refusent de prêter des qualités ou comportements spécifiques aux femmes, pourtant **la littérature RH dominante identifie chez la gent féminine, un style de leadership ou des qualités intuitives ou morales différentes**<sup>(9)</sup>. **Y a-t-il dès lors, une approche du pouvoir différente chez les femmes ?** Si l'accès au pouvoir se fait selon un modèle qui reste masculin, comment les femmes articulent-elles ce paradoxe de l'approche d'un pouvoir désormais plus largement accessible ?

### QUESTION 1 : LES QUOTAS SONT ILS INDISPENSABLES ? (effet d'entraînement légal requis ou de bonnes pratiques suffisent)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

<sup>(6)</sup> Une Etude in extenso intégrant des problématiques de genre et gouvernance (fonctionnement des Conseils) fera l'objet d'une publication ultérieure.

<sup>(7)</sup> Comités Exécutifs, in Voyage au Coeur de la dirigeance, **Eyrolles, 2007, p.166**

<sup>(8)</sup> Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants, éditions Village mondial, **Agnès Arcier, 2002**

<sup>(9)</sup> "Grandir comme dirigeant", **Louis Dugas**, in Voyage au Coeur de la dirigeance, **Eyrolles, 2007**.



Quotas ou non, les avis divergent selon les pays, mode de régulation oblige mais il est un fait, c'est qu'il peut y avoir un effet d'entraînement légal puissant : « La loi (en France ou en Norvège) a légitimé leur souhait de se positionner « car après tout, il faut bien trouver des femmes donc pourquoi pas moi ? », la loi crée une forme de décomplexion : « allons-y puisque la route est tracée et que la place existe », I. Bianchi. « Mal nécessaire », selon MJ Zimmermann.

"Quota, by putting legal constraints, forces entities to think about gender issue even when they despise the issue and to put in place processes to identify females' talents when they don't. Because it doesn't give the choice, it also allows the development of a process that puts into question one's vision of what leadership is. It also forces male leaders to think out of the box on what a company needs at each level of their company and in particular at the top level. As they need to find women, they're forced to modify their criteria of leadership (ex: time spent at the office, brutal behaviour often confused with leadership...)", T. Samman.

Il a paru intéressant d'étudier spécifiquement **le rapport au pouvoir des femmes afin d'identifier dans quelle mesure le POUVOIR demeure encore un QUASI TABOU ?** L'objectif de l'étude est d'identifier comment les femmes accédant ou ayant accédé au pouvoir y sont confrontées, comment elles le perçoivent et l'exercent... Une revue de littérature (Références principales dans l'étude in extenso à paraître) a permis d'établir certaines hypothèses de départ ; tandis qu'une étude qualitative menée à partir d'interviews ciblés a pu compléter celles-ci. L'étude a été menée auprès d'une cinquantaine de femmes en position de pouvoir dont une partie a accepté d'être citée, une autre préféré rester anonyme ; puis complétée par des sessions collectives (cf. Document 2 : « Interviews »).

### Vérification d'une diversité de genre : stéréotypes et barrière à l'accès aux fonctions de pouvoir

Le postulat selon lequel l'intelligence collective du groupe est augmentée <sup>(10)</sup> lorsque des femmes accèdent aux postes de pouvoir ne vaut que si elles conservent leurs qualités « spécifiques » et apportent ainsi de la diversité. Or, la culture occidentale impose un modèle « masculin » qui prescrit un certain nombre de comportements <sup>(11)</sup>, conditionnent le rapport au pouvoir au sein des organisations <sup>(12)</sup> et créent des stéréotypes <sup>(13)</sup>, par défaut concernant les femmes et le pouvoir <sup>(14)</sup>. Une étude menée par IMS-Entreprendre pour la Cité, auprès de 908 managers hommes et femmes, corrobore l'existence de stéréotypes de genre: pour 44% des managers hommes et 51% des managers femmes interrogés, les hommes et les femmes auraient des compétences professionnelles différentes. Les hommes représenteraient l'autorité et le leadership, les femmes l'écoute et l'empathie. Ces stéréotypes constituent donc des freins pour les femmes dans une projection sur des postes de pouvoir. Ainsi, les femmes auraient un rapport au pouvoir plus compliqué, moins évident.

### Mixité et risques de déviance liée à la posture de minoritaire

Par ailleurs, les travaux RH établissent des déviations comportementales liées à la posture de « minoritaires » au sein d'un groupe dominant. Ceux-ci font potentiellement l'objet de rejet ou d'évitement car non reconnus comme alter ego (Moscovici Serge, 1996). Intervient alors un risque de conformité au groupe majoritaire, ici conformité aux normes masculines. De fait, les femmes dirigeantes sont mal perçues, d'autant plus lorsqu'elles se masculinisent : l'étude précitée établit que pour plus de la moitié des managers interrogés, les femmes qui réussissent à obtenir un poste à très hautes responsabilités finissent par se comporter comme des hommes. « Ce déni de leur identité de femme peut être ravageur psychiquement » (Claire Chevalier et Soraya Khadir) <sup>(15)</sup>.

<sup>(10)</sup> WoolleWoolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, *Scienceexpress*, 30 septembre 2010.

# 1 / UNE RELATION AU POUVOIR AMBIGÜE

## 1.1. L'ambition d'un pouvoir pour « faire » plutôt que le pouvoir pour ses attributs

Les travaux sur la dirigeance identifient que les normes masculines ont tendance à conduire à une quête du pouvoir pour le pouvoir - le pouvoir pour « être », par opposition à un modèle « féminin » du pouvoir « de faire ». Dans « Et si les Femmes réinventaient le travail »<sup>(16)</sup>, **Cristina Lunghi** affirme qu'il ne faut pas croire que les femmes n'apprécient pas le pouvoir, mais elles l'aiment pour réaliser, pas pour ses signes extérieurs ou le posséder. « Les attributs du pouvoir sont pour les hommes le statut, le pouvoir de signature, les prérogatives formelles. Les femmes privilégient quant à elles la liberté d'action, le pouvoir de décision et la capacité de faire ». « Les femmes ont tendance à refuser le pouvoir pour le pouvoir avec ce que cela comporte comme aspects négatifs : le rejet, la puissance, l'intérêt personnel, la solitude, les conflits, l'autoritarisme, l'abus de pouvoir », **I. Bianchi**.

## 1.2. Une carrière qui n'est pas mue par l'attrait du pouvoir, pas forcément construite, plutôt influencée par le désir de contribuer à l'intérêt général ou/et de faire des « choses intéressantes »

De fait, la grande majorité des femmes déclare ne pas avoir construit leur carrière en lien avec une aspiration au pouvoir

« Pas de plan de carrière, car c'est une « entrave à la liberté », « J'ai toujours fait ce que j'aimais », « J'ai laissé venir les choses tout au long de mon parcours. Je me suis laissée guider par mon instinct et mes envies, j'ai toujours veillé à m'amuser dans mes postes successifs », "I trust on Carpe Diem; if you do your work well, new possibilities will occur », "Frankly, I have never had any particular plan/ goal for my career. I have been convinced that if you deliver properly on your plans new exciting challenges will come up", "The only goal I had when I started my career was to become an executive. Once I got the executive role, I didn't worry so much about my career and was more focused on helping others achieve their career aspirations through coaching and mentoring", **S. Wellett**.

Mais avoir voulu ou vouloir contribuer « L'entreprise... doit dans un pays comme le nôtre reprendre ses lettres de noblesse. J'avais envie de participer à ce travail de (re) construction », **S. Lochmann**.

« La notion d'engagement est importante pour beaucoup de femmes, le fait de pouvoir participer à un bien collectif et de diversifier leurs activités », **I. Bianchi**.

« To have more positive influence in the world and to make a significant contribution », **C. Peters**.  
"I never drove to become an ED as a clear game plan, only looked for the opportunity to have a position that would allow me to influence and develop people independent of which position I could do that from", **I. Ramos Chavez**. ■ ■ ■

## QUESTION 2 : LES FEMMES CONSTRUISENT- ELLES LEUR ASCENSION VERS LE POUVOIR ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>11</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

(11) **W. Pollack, Real boys, (New York, Henry Holt and Company, 1999). 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

(12) **D. L. Collinson, J. Hearn,** « Breaking the Silence, on Men Masculinities and Management », in *Men as Managers, Managers as Men, Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management* (London Sage, 1996, p.1-24)

(13) Un stéréotype est un ensemble de croyances relatives aux caractéristiques ou attributs d'un groupe. Il est naturel, positif ou négatif, pas nécessairement faux et peut être personnel et/ou partagé.

(14) **V. L. Brescoll, E. L. Uhlmann,** "Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender and Expression of Emotion in the Workplace", *Psychological Science*, vol. 19, N°3 (March 2008) p.268-275

(15) Les stéréotypes sur le genre, IMS-Entreprendre pour la Cité, mai 2012.

(16) Et si les Femmes réinventaient le travail », **Cristina Lunghi**, présidente d'Arborus, **Éditions L'Organisation**, p.201





### 1.3. La guerre pour le pouvoir, réalité masculine à laquelle les femmes se confrontent avec difficulté Femmes et ambition, une relation connotée

*L'ambition est encore connotée chez une femme : « Il est des mécanismes qui sont à l'œuvre. Inconsciemment, on donne aux adjectifs des connotations différentes, selon qu'ils qualifient une femme et un homme » c'est le cas pour « ambitieux, perçu nettement plus favorablement quand il se rapporte à un homme que quand il qualifie une femme, **Dominique Maire**<sup>(17)</sup>. Une femme en position de pouvoir est quasi immédiatement « mise en examen », non seulement sur ses capacités de dirigeante mais aussi particulièrement sur la manière dont elle va exercer le pouvoir. **Jacques de Coulon**, philosophe évoque : « dans une société encore trop marquée par le paradigme masculin, une femme est une menace ». « Je n'aime pas le stéréotype selon lequel une femme aime moins la compétition, car ce n'est pas vrai ; mais une femme qui aime la compétition et qui l'affiche, ça semble bizarre », **V.Rocoplan**. "Another obstacle is that women often say no to new challenges. There exists an obvious lack of ambitions".*

#### Des oppositions plus ou moins déguisées à l'autorité féminine

*« Les femmes sont appréciées et maintenues dans le rôle de n°2, dénigrées dans celui du n°1. Une DGA peut donc très bien ne pas ressentir de traitement particulier à son égard, jusqu'à ce qu'elle passe DG ! », **E.Gagliardi**. « Au départ, il s'agit de se faire accepter, d'être écoutée ... s'imposer face à l'assemblée majoritairement masculine. Ensuite il faut tenir le cap, ne pas se laisser influencer, manipuler et rester soi-même au risque d'être en opposition par rapport aux autres », **I.Bianchi**. « La carrière dans les grandes sociétés de conseil suppose une guerre permanente pour le pouvoir »... « Plus on s'élève, plus les places sont rares et la violence forte », **Armelle Carminati-Rabasse**<sup>(18)</sup>. "We live in male power place...Women are not naturally considered as potential leaders by male CEO, because they are still driven by criteria based on "manhood" values and reflexes to promote what resembles them (ie alleged male behaviour of strength). In this context, Women not matching the dominant male idea of leadership...assets to be identify as potential leaders ...male colleagues with "natural" i.e. brutal skills", **T.Samman***

<sup>(17)</sup> Femmes d'Attitude (Women with attitude), **Sylvie Gilbert, Les Belles Lettres, mars 2012, p.73**

<sup>(18)</sup> Note 11, p.73

## 2/ UN APPRENTISSAGE S'EMPARER DU POUVOIR PAR LES COMPÉTENCES POUR L'EXERCER AUTREMENT

### 2.1. Un accès au pouvoir qui trouble

#### Un prix à payer en sérénité

*Vouloir être leader, c'est accepter un coût humain, on reçoit des coups, on peut être trahi... Il y a un prix à payer pour atteindre les postes de pouvoir. Le pouvoir peut par ailleurs créer une addiction liée à l'adrénaline et une quête narcissique. Or, les perspectives féminines du pouvoir sont différentes. Les femmes interviewées évoquent avoir souhaité le pouvoir pour la réalisation de soi dans un projet collectif, la quête de sens. Les femmes au pouvoir sont donc particulièrement interpellées sur leur identité même, rester une femme en assumant des responsabilités d'homme est une ambivalence fondamentale.*

*« Les femmes pensent parfois que le pouvoir se paie cher et qu'il ne rend pas heureux c'est pourquoi certaines y renoncent de manière préventive », I. Bianchi.*

#### Un pouvoir qui isole

*Le pouvoir isole « Enormément, c'est ce que je déteste ». « Le pouvoir isole, car quand on exerce le pouvoir on prend ses décisions seul. On est l'ultime décisionnaire. La responsabilité de la décision est singulière ». "Oui, il isole. Le manager s'entour d'équipes de qualité mais il prend les décisions seul. Il faut avoir la capacité de résister aux courtisans ». « Power isolates, of course, and the risk is that it may lead to a deeper but narrower perception of reality. This is why those in power need to avoid surrounding themselves with acolytes and yes-people », Anonyme 3 . « Bien sûr le pouvoir isole mais moins les femmes que les hommes car elles sont moins prises au jeu du pouvoir », I. de Kerviler « The vast majority of people that I coach face this isolation », C. Peters*

#### QUESTION 3 : LE POUVOIR ISOLE T-IL SELON VOUS ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

#### La crainte, la haine ou simplement le désintérêt des conflits pour le pouvoir

*Peur du conflit ou simplement sentiment que celui-ci est inutile et qu'il est possible de procéder autrement, les femmes cherchent la médiation plutôt qu'un affrontement, sans cependant hésiter à affirmer leur position (ou opposition).*

*"It can be a waste of time". « Par rapport à un conflit de pouvoirs, j'essaie de comprendre les positions des uns et des autres, j'expose la mienne, j'essaie de sortir les deux par le haut dans l'intérêt de l'entreprise ». « Plutôt qu'en conflit, je me suis davantage posée en arbitre ». « Je me suis déjà opposée à une décision et je note que le courage est plus important chez les femmes sur*

*ce point avec la capacité de challenger et de confronter le point de vue de l'entreprise ». « Je ne me dérobe pas au combat ... Il m'est arrivé d'exprimer fortement des désaccords, lorsque des décisions allaient à l'encontre de mes valeurs. Dans ces cas-là ...j'essaie ...d'argumenter, de convaincre, de trouver des alliances », A. Bricard. « Décider, c'est faire des choix, c'est arbitrer et c'est aussi éliminer ou renoncer à d'autres solutions. C'est aussi s'opposer parfois à un groupe ou à un courant d'opinion et il faut savoir résister aux influences et aux pressions », C. Ladousse. « Il faut savoir entrer en résistance si la cause vous paraît juste », MJ. Zimmermann.*

*« Would like to avoid conflict of powers by*



anticipating events but sometimes a little conflict is needed to create positive tension and long as its handled appropriately", **I. Ramos Chavez**. "I'm among the lucky ones who can play with men's rules (no reluctance to talk loudly, strong voice, no shyness to express opinion while political

enough to know what I can or cannot afford to do). I usually engage into a fight when I think it is important. I also learned to choose my fight according to the level of importance (you can't win all battle or even put energy in everything). I can fight hard", **T. Samman**.

#### QUESTION 4 : VOUS SENTEZ VOUS À L'AISE FACE À UN CONFLIT ? L'ASSUMEZ VOUS FACILEMENT ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

## 2.2. Un pouvoir qui s'apprivoise

*Le goût pour le leadership...la conscience ... de ce dont elles sont capables leur viennent progressivement...en même temps qu'elles sentent se consolider leurs compétences et leur confiance en elles, **Sylvie Gisbert**<sup>(19)</sup>. Citons également, **Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno** : « il apparaît que les femmes ayant accédé aux postes de pouvoir, l'exercent avec du plaisir et qu'elles s'autorisent « à en parler librement, pour expliquer de quelles souffrances ....Doutes... De quelles fiertés entremêlées leurs victoires sont faites »... Elles avouent sans déchoir leur désarroi, et leurs frustrations, ...admettent leur fragilité<sup>(20)</sup>.*

### Le phénomène de la rareté

*Un risque d'assimilation masculine: L'environnement masculin dans lesquelles elles doivent s'imposer, contraint souvent les femmes à devoir « forcer le trait » de leur autorité, ... forcer leur nature se montrant plus dures quelles ne le sont ou qu'elles ne voudraient l'être **Sylvie Gisbert**<sup>(21)</sup>. Auquel certaines ont appris à résister : les femmes évoquent volontiers des caractéristiques féminines qu'elles qualifient de qualités. L'enjeu est donc de résister à la pression du modèle dominant pour conserver ses spécificités et les développer. « Suivez vos élans intérieurs, ne vous laissez pas influencer par le regard social », **Nathalie Mesny**<sup>(22)</sup>. « Les femmes abordent le pouvoir différemment des hommes : pour elles, il s'agit bien plus d'une capacité à*

<sup>(19)</sup> Note 14, p.35 <sup>(20)</sup> Note 11,

<sup>(21)</sup> Note 14, p.74 <sup>(22)</sup> Note 14, p.XV

## QUESTION 5 : LES FEMMES ONT-ELLES DES QUALITÉS OU DES ATTITUDES PARTICULIÈRES ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

*produire, à faire, à agir qu'un pouvoir sur les autres. Le pouvoir est un moyen d'agir pour le bien commun, de progresser», I. Bianchi.*

#### **Qualités « féminines » ou doutes sur ces spécificités...**

*Plus grande capacité d'écoute, capacité à analyser les sujets de façon plus complète et perspective à moyen terme*

*Sens du concret, motivées par l'intérêt commun, osent poser des questions (RH notamment), mettent leur Ego dans leur poche*

*plus intuitives, plus informelles*

*plus collectives, utilisent moins les affirmations non vérifiées, plus volontaires, plus courageuses, plus libres de penser*

*plus pragmatiques, pertinentes, pas dans le jeu de rôle, sincères, consciencieuses*

*Difficile d'être générique mais les femmes sont en général plus franches, plus pressées et davantage dans l'action.. Les femmes travaillent très dur.*

*Les femmes font des choses pour l'entreprise et non pas pour les apparences. Il y a chez elles un vrai souci de faire avancer les choses, elles sont moins dans la politique et dans leur positionnement personnel. Elles apportent plus d'objectivité et de sens pratique. Les femmes sont idéalistes et passionnées.*

*moins langue de bois, plus préoccupées par le pouvoir de faire*

**S. Lochmann** de nombreuses études de psychologie démontrent que le cerveau masculin et le cerveau féminin présentent des différences de fonctionnement... Qualités : sens communication, sensibilité à l'humain, rejet du conflit ouvert, négociation, courage, sens collectif

**A. Arcier** Capacité de coopération et de compromis, meilleure capacité d'anticipation car à l'écoute et intuition, meilleur sens concret

**S. Auconie** pugnaces, loyales, elles défendent la « cause »

**I. de Kerviller** sens de l'écoute, sens pratique

**MJ Zimmermann** Elles prennent leurs décisions avec plus de recul, en ayant pesé, testé les choses

**E. Gagliardi** responsables, en quête de concret

**A. Bricard** Les femmes ont nécessairement plus d'écoute parce qu'elles ont d'abord appris dans leur culture féminine à « écouter » l'homme (le père, le mari, le fils), elles ont une plus grande capacité à se remettre en cause car elles ont un ego moins développé. Enfin, parce qu'elles sont d'abord animées par le souci de l'intérêt général avant celui de leur intérêt personnel, moins carriéristes, moins calculatrices, elles n'hésitent pas à dire la vérité même si celle-ci peut déranger.

**I. Bianchi** Ce sont avant tout les attitudes et comportements des femmes qui sont différents... Leur position de minoritaire et le sentiment profond qu'elles ne seront peut-être jamais à la hauteur, les a conduit à développer des stratégies de contournement et conduit à une attitude : plus humble, au perfectionnisme, à une meilleure capacité de remise en question, au jeu collectif... à la franchise. Elles sont plus bienveillantes, généreuses, humbles, pragmatiques, rigoureuses, plus humaines, plus à l'écoute, plus innovantes et moins conformistes, plus connectées à leurs émotions ; moins cyniques, moins impulsives.

**C. Ladousse** ...l'émotion souvent perçue comme une faiblesse mais qui peut être une force si on sait la maîtriser pour canaliser son énergie et développer une empathie dans sa relation avec les autres. C'est par l'émotion partagée sur des valeurs qu'on peut aussi guider une équipe et convaincre et non seulement par le pouvoir des idées.

**Anonyme 2** Women are more practical than men; they can organize and implement things in an efficient way, often, they possess 'emotional intelligence' than men, they have a high degree of commitment, they are more 'straight-forward' in inter-personal relations; they do not pretend to know everything.

**C. Peters** not necessarily by genetics, but more by education and cultural roles that are entrusted to them, which...give them particular ways of thinking, considerations, interest, life positioning".

**I. Ramos Chavez** higher levels of empathy, capability to relate many things, more prone

to be able to work out flow of things (more comprehensive end to end view, higher focus on team success

Women are often more sensitive, emotional, self-aware and self-critical. There is much self-reflection and self-analysis.

A woman tends to be more easily multidimensional and reflective, whilst men tend to be more directly goal-oriented, unilateral.

**G.Lan** Men & women are different. Approaching qualities & characteristics are different. Women are more considering/ teamwork/ less aggressive/ more eager to deal with conflicts. Women bring different opinions.

Mais nous dit **M.Dubouloy** : « attention aux stéréotypes! », tandis que **V.Rocoplan** « préfère parler de polarités masculines et féminines » et que d'autres ne voient pas de différences...

**T. Samman** I found this question pretty dangerous as it usually justifies discriminations based on respective male and females skills and talents. It usually justifies male promotion and women are allegedly more "altruist, patient, understanding" while men are more pushy and manage to get rewarded more quickly.

**Anonyme 1** Je ne vois pas de différence homme femme à mettre en avant

**Anonyme 5** Non, face au pouvoir Homme et Femme sont identiques; pas de personnalité typique homme ou femme.

Il n'y a pas de style de Management ou d'attitude Féminine. Le Comportement, le style, dépendent de la personnalité et de l'expérience. Le genre est juste un aspect de la Diversité, au même titre que la Nationalité. La prise de parole est peut-être plus mesurée et à bon escient chez les Femmes, car plus orientées vers les sujets de fond et très concrètes; font toujours bien leur « Homework » avant les CAs.

**Anonyme 4** « Not really, I believe we all have a certain set of qualities not always connected to the sex if we have been raised in an equal manner", Sometimes women are better communicators ».

### Le recours aux compétences rassure sur leur légitimité

« La Place du passé professionnel, de l'expertise est très important pour acquérir une légitimité qui ne dépend pas uniquement des Quotas. Les Femmes sont beaucoup jugées sur les acquis et « accomplissements » alors que les Hommes ont le privilège quelques fois d'être jugés sur leur potentiel. Elles n'ont pas le droit à l'erreur». « J'ai toujours été sélectionnée pour mes compétences ». « Les femmes sont souvent plus pointues dans la connaissance de leurs dossiers ».

« Le plus difficile pour moi, c'est d'avoir été un quota dans une liste paritaire... Ca veut dire qu'on est illégitime et qu'on doit montrer deux fois plus que quiconque que l'on est légitime », **S.Auconie**. "But a woman can't rest on her success - she has to perform and show up her skills all the time".

### 2.3. Pouvoir, contrôle, autorité, influence : des notions qui s'entremêlent

#### Des notions entremêlées et connotées

Les représentations du pouvoir sont assez vagues, faire la différence entre les notions de Pouvoir, Autorité, Influence semble loin d'être évident pour la plupart des interviewées. Par ailleurs, le plus souvent, chacune de ces notions est appréhendée assez négativement.

Le Pouvoir est assimilé à l'abus de pouvoir et, perçu ainsi n'intéresse pas les femmes "Politics: it's the dynamic around obtaining power/influence. It usually has a negative connotation as I would associate it to complicated dynamics to obtain a simple objective but I recognized this is a very negative aspect of it ", **I. Chavez Ramos**.

L'autorité est parfois assimilée à de l'autoritarisme. « Pouvoir et Autorité sont généralement liés chez les Hommes. (Autoritarisme) - Pouvoir et Influence sont liés chez les Femmes (Conviction) ».

De même la capacité d'influencer sera présentée comme une influence exercée « sous le manteau » ou une pression. Or, l'influence est un puissant facteur de pouvoir indirect sur celui qui décide: dans un CA l'administrateur influence, dans le monde politique l'éminence grise.

(Politique-voir ci-après).

#### Du Leadership

Cependant certaines se sont prêtées à l'exercice de distinction autour du Leadership

« Le pouvoir est la capacité de faire ou de décider...L'autorité est la capacité que l'on a à fixer des orientations ou donner des instructions qui sont naturellement suivies...L'Influence est la capacité que l'on a à impacter une décision alors même que l'on n'a pas le pouvoir de prendre cette décision », **S. Lochmann**. « L'AUTORITE doit être naturelle, basée sur la confiance, le respect, la conciliation. Elle est liée à la compétence, la communication, la transparence, la confiance. Elle doit s'exercer avec courage, c'est une belle valeur à développer dans la société au

sens large ». *"I honor authority if it is responsible authority. Power is used when I have a crisis situation; otherwise using power is not good in our culture". « Les termes suivants : pouvoir autorité/politique/influence ne peuvent être dissociés, ils font partie d'un tout que les anglo-saxons appellent « leadership », A. Bricard. « Ces notions sont liées entre elles : le pouvoir donné ou conquis s'exerce, on gagne l'autorité par la légitimité de ses positions et actions et alors on peut exercer une influence, capacité à entraîner », MJ Zimmermann.*

#### Pouvoir et sens des responsabilités

Toutes les femmes interrogées partagent un sentiment aigu de responsabilité. C'est un trait caractéristique des réponses. *« I would like to see the concept of accountability spread wider to more levels of the organization », I. Ramos Chavez. "Power should be linked to responsibility as power is the capacity to do things which have an impact on other people's life. Unfortunately, it is not always the case", T. Samman.*

Ce sentiment de responsabilité se traduit à trois niveaux: le devoir de participer au changement d'un système de gouvernance (d'entreprise ou politique) non satisfaisant, l'absolu respect des règles et principes éthiques et pour certaines une responsabilité particulière à l'égard des autres femmes, notamment la jeune génération.

#### Une Responsabilité particulière attachée au pouvoir de changer les choses

*« Celui qui détient le pouvoir a aussi des responsabilités liées aux décisions qu'il prendra.*

*Exercer le pouvoir sans prendre conscience des conséquences et des responsabilités est un risque majeur pour l'individu comme pour le groupe soumis à ce pouvoir », C. Ladousse. « Le courage est le déterminant de la fonction de Dirigeant », « Les femmes ont plus conscience de leur responsabilité même si le courage n'est pas toujours récompensé », I. de Kerviller. « Mon rôle et ma mission sont animés par une forte conviction : rien n'est plus passionnant, mais aussi plus difficile, que de débusquer les habitudes stériles pour les remplacer par de nouveaux comportements créateurs de valeur... », A. Bricard. « La prise de décision implique d'avoir du courage... (engage) ». « Les femmes sont réputées pour leur courage ; elles osent affronter les situations, dire les choses avec franchise pour résoudre les difficultés, même si elles affrontent des résistances », I. Bianchi. « Les femmes en position de pouvoir ont (encore du fait de leur rareté) une responsabilité particulière à changer les choses », MJ. Zimmermann. "There is a very strong link between power and responsibility as power gives capacity to act , influence and decide therefore impacts other and creates responsibility of actions", I. Ramos Chavez. Increasing power means increasing responsibility; social responsibility, responsibility for market, for shareholders, for customers"... "I think I'm a change agent...I have questioned things in a different way, brought about new ideas, and in general maybe stimulated a more open and reflective discussion about issues. I dear to challenge some of the status quos".*

#### QUESTION 6 : DETENIR LE POUVOIR CREE T-IL UNE RESPONSABILITE PARTICULIERE, NOTAMMENT A L'EGARD DES CHANGEMENTS A MENER ? FAUT -IL DU COURAGE ?

*(Pouvoir de faire, responsabilisation, attachement à l'intérêt général, courage de décider)*

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

### Une exigence forte de respect des règles et de l'éthique

Dans tous les interviews, le respect des règles mis en avant et plébiscité. Les règles, le cadre, sont identifiés comme un moyen de protection contre l'arbitraire, les abus de pouvoir en tous genres. « Les règles permettent de structurer, de permettre les relations, et de mettre des limites. Les femmes ont le sentiment que les règles sont violées en permanence par une logique informelle de « pouvoir sur » et non de « pouvoir de ». Elles ont longtemps souffert de ça, et cela explique sûrement en partie pourquoi elles cherchent davantage à mettre plus de règles », **M. Dubouloy**. « La loi et l'éthique sont les deux freins au pouvoir qui s'imposent à moi. Une autre dimension va résider dans ce qui ressort pour moi de l'intérêt général et de l'équilibre entre les pouvoirs au sein du Conseil d'administration... Les règles au sein de l'organisation sont indispensables et nécessaires au bon fonctionnement, à la transparence, à la pérennité », **S. Lochmann**. « Les règles sont essentielles, il faut veiller à la pratique des règles. Je suis particulièrement attachée à des règles implicites comme l'honnêteté et la loyauté », **A. Arcier**. « La place des règles dans une organisation est essentielle. Sans règles précises, une organisation n'offre pas la lisibilité et la sécurité nécessaires aux individus pour adhérer et progresser vers des objectifs communs. Je suis très attachées aux règles relatives à l'équité, et à la justice et à la générosité dans le partage des résultats », **A. Bricard**. « L'éthique fait partie intégrante des

business modèles, aide au bon développement de l'entreprise ». « Toutes les questions d'éthique, de gouvernance et d'équité sont très importantes pour les femmes qui y voient une manière juste de faire du business, en respectant l'environnement sous toutes ses formes », **I. Bianchi**. "I believe in rules based systems, so a lot", (these rules) are particularly important: "Collegiality, reciprocity and transparency", **Anonyme 4**. "Without rules there is anarchy and inability to sensible processes". "This is of utmost importance. We have to live as we have predicted in our values and ethical standards. Zero tolerance to - fraud. The ethical standards are the foundation of the company and could represent a "company killer". "Ethics behavior is an integral part of an organization. I expect ethical behavior from hierarchy; leaders should give the example in ethical behavior : advancement of staff based on merit; non-discrimination, equal treatment, **Anonyme 2**.

Ainsi, dans un CA où jeux de pouvoir entre le dirigeant et ceux qui le supervisent, sont complexes, l'indépendance de l'administrateur, qualité essentielle énoncée dans tous les codes de gouvernance<sup>(23)</sup>, se heurte au désir de pouvoir du dirigeant. Or, il a été vérifié que les Administratrices s'opposent plus facilement et à ce qu'elles considèrent comme non conforme à leurs convictions<sup>(24)</sup>. Dans cet exercice, les femmes nommées qui souhaitent tenir leur rôle peuvent parfois avoir un problème de posture, parce que leur comportement dérange l'ordre établi.

(23) On citera par exemple la Recommandation sur les administrateurs indépendants de la Commission européenne (As an example we will cite the Recommendation for independent managers of the european commission), 2005/162/EC of 15 February 2005 (OJ L 52, 25.2.2005, p. 51-63). 11

(24) **Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone**, Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Scienceexpress, 30 septembre 2010.

(25) Note 11

(26) Note 11, p.310

### QUESTION 7 : LES FEMMES SONT ELLES PARTICULIEREMENT ATTACHEES AUX REGLES ET A L'ETHIQUE ?

(Sens de l'équité, moralité, sentiment de protection que les règles instaurent contre des injustices ou l'arbitraire)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>8</b>



### Une responsabilité spécifique à jouer en faveur des femmes, concurrence ou solidarité?

Nonobstant le fameux complexe de la reine des abeilles, qui perdure sans doute encore : « la connivence existe encore peu, jusqu'à présent, car l'environnement masculin s'est attaché à susciter des jalousies, à nourrir des inquiétudes et les femmes pensent encore qu'elles sont (doivent être) rivales au lieu de jouer de la solidarité », **I. Bianchi**. Il apparaît que ... parmi les femmes<sup>(25)</sup> ayant accédé aux postes de pouvoir, presque toutes se sentent désormais une responsabilité collective : quand elles le peuvent, elles agissent en faveur des femmes, **Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno**. « Les pionnières, de leurs propres aveux, ont longtemps joué solo. Être la première permet de récupérer toutes les attentions et les lumières. Selon les témoignages recueillis, beaucoup ont savouré pleinement cet état de grâce jusqu'à ce qu'elles se lassent des réunions avec une tablee d'homologues uniquement masculins. Elles se sont donc tournées vers les plus jeunes, pour les aider à progresser dans leur carrière.», **E. Gagliardi**. « Je suis déçue du comportement de certaines femmes en position de pouvoir qui ne sont pas solidaires des autres femmes, j'espère que cela va changer », **MJ Zimmermann**. « Does complicity/solidarity among women exist? Yes certainly, often and even more than for men, in particular in the generation under 50 or 60 in a classic reaction of group with common interest. It is not of course an absolute rule but it is more true that the urban legend of women being the worst enemies of women at least in modern workplace », **T. Samman**. « Dans toutes mes actions je favorise le respect de la parité hommes/femmes », **A. Bricard**. « J'essaie de bien traiter tous les collaborateurs, de favoriser la progression des femmes ». « I have been very conscious in promoting skilled women in my organisation. Close to 50% of my management group is women... Complicity exists, yes, through network I have been able to bring forward women that have ambitions and ability to contribute ». « Je me suis intéressée assez tôt aux questions liées au rôle des femmes dans les entreprises et aux solutions qui doivent être mise en œuvre afin de faciliter cet équilibre et leur permettre d'accéder à des postes de direction sans pour autant sacrifier leur vie personnelle », **C. Ladousse**. « Je me vois davantage comme une femme d'influence, une femme d'ouverture que comme une femme de pouvoir. En tout cas quelqu'un qui essaie de faire bouger les lignes, de bousculer les rigidités, de combattre les idées reçues », **Véronique Morali**, présidente du Women's Forum<sup>(26)</sup>.





## 3/ POUVOIR, LES VARIATIONS LIÉES AU MILIEU SOCIO CULTUREL

*Les réponses tirées des entretiens menés dans le monde n'ont pas permis d'établir des différences conséquentes sur de nombreux points importants, ce qui nous a amené à intégrer celles-ci tout au long de l'analyse sans différencier la provenance géographique.*

*Il a été cependant été possible de distinguer trois pôles, qui ne correspondent pas forcément à des zones géographiques, mais davantage à des traditions de gouvernance : le modèle anglo-saxon assis sur une tradition de gouvernance d'entreprise et de leadership bien établie, assez sophistiquée en termes de pouvoirs et contre pouvoirs et basée sur la soft law , le modèle d'origine socialiste égalitaire mais où le pouvoir est vertical voire autocratique et un modèle en devenir où l'égalité hommes-femmes relève encore d'un combat citoyen constitutionnel et civil, avec les répercussions que cela peut entraîner sur l'accès des femmes à une carrière.*

### 3.1. Un mode de gouvernance anglo-saxon

*Décomplexé à l'égard du genre et où les exigences de bonne gouvernance cadrent l'exercice du pouvoir y compris dans ses dimensions de conflits de pouvoir*

**Faire carrière, la construire étapes par étapes, avoir une ambition de départ claire et construire son parcours en lien avec celle-ci paraît naturel**

*"Women need to be more assertive and to take more chances". "I always thought that I would become a CEO". (I had) a particular plan, YES! Learning a broad experience internationally, working with highly competent and interesting professionals and to bring this experience to service in my country",*

**La conscience de différences est moins forte, parce que les différences sont atténuées du fait d'une politique de mixité assumée**

*"I do not see why women would have different means than men", **Anonyme 3.***

*"The fact of being a woman did not led me to make certain decisions or choices, absolutely not", **Anonyme 4***

*To facilitate the entrance of a woman into power places:" Merit! Merit! Merit! Wider recognition based on achievements; hard work record and networking – to a limited extent. The means (to promote) should not be different from those applied by men; apply common sense to problem solving; listen/discuss/reach consensus in decisions (if possible); do not be 'weak'; have the courage to show determination and face conflict when necessary", **Anonyme2.** "In Finland the female and male directors are very much equal. I have never thought myself as a female leader... Many times other demographics than sex are more important to the management style of a team. There are very masculine men and feminine ladies who are successful. I regard myself as the one of the team members and do not feel that I am more feminine or masculine than other people".*

*D'ailleurs les quotas ne sont pas plébiscités en tant qu'outils paritaires car semblent peu utiles. La seule référence au besoin de changement et de diversité ou simplement au fait que les femmes représentent 50% de la population semble suffisante :*

*"I think the need for change and transformation usually drives entrance of women in a board. « I think quota should not be imposed as it can created a negative bounce back effect on credibility",*

*"The realization that 50% of talent is female , hence need for female presence to tap into talent pool.50% of the market (customers) are women ", **I. Ramos Chavez.** " First of all, 50% of the overall (Employment) market place are women. Half of consumers are also women. "There is now a more even sharing of various tasks between the genders; Market forces should prevail". "There is a lot of chat about quotas, I alternate on this point".*



### ■ ■ ■ Une gouvernance construite qui limite le management vertical

Dés lors, être en position de pouvoir n'est pas perçu comme entraînant inévitablement l'isolement ; de même que le conflit est mieux assumé, vécu comme une simple confrontation de points de vue, les mécanismes de gouvernance permettant d'élaborer les compromis requis : « Does power isolate? Not necessarily, misuse of power certainly does isolate », **I.Ramos Chavez**. "Power does not need to isolate. It is often foolish to stand alone... There should be a responsibility to build consensus, to recognize all view points". "Not necessarily; there are several examples of powerful leaders who were at the same time active team members of the organisation they were leading", **Anonyme 2**. People in power don't realize that they don't have to make decisions in a vacuum". "I prefer the concept of differences of opinion to opposition". "I am often in a position of resistance, it's my role as adviser or board member to provide such input, and to defend to that position. This is part of the job as a board member, sparring, making close remarks". "I dear to confront things". "We have of course different opinions on issues and though discussions exist. When the discussion is over and the decision taken, it is over. We align to the decision and go forward". "Courage; speaking up even when it's not popular", **S. Wellet**.

### 3.2. Des milieux de gouvernance en transition

#### Une culture égalitariste mais un mode de gouvernance encore autoritaire dont les règles ne sont pas si claires

Le plus souvent, dans les Républiques socialistes ou anciennement socialistes, il y a peu d'interpellations sur la gouvernance et le genre car les femmes ont de fait eu accès au postes de pouvoir dans le cadre d'une politique égalitaire : « In China, there is an advantage for women to get job opportunities. Being a woman is not difficult. All opportunities were open to me Gender in China has not an impact on the influence of positions. », **G.Lan**

Mais, les interviewées ont de fortes interrogations énoncées et expriment un désir de changement sur le mode d'exercice du pouvoir : "Keeping information in your own hands can often be a competition matter. I want to open transparency

to everybody". "Many of my colleagues do not always share the rules". "I am more introvert in situations where the big captains are together". "Senior management may have a very strong view. I try to raise my opinion, try to share my perspective. If resistance continues, I try to adapt to the situation", **G.Lan**.. "Level of understanding of Corporate Governance Principles, business culture in Russia are obstacles to (change)"; a lot of basic rules are not respected, for example, undertake responsibility for what you promised", (the current system) does not sufficiently value courage (dilution of responsibilities), speaking about Russia - definitely",. "In China the one rule party system is above everything whatever they say". "Rules and processes within the organization are important, from one point of view. However, I do not always find it comfortable to comply with them".

#### Un modèle peu égalitaire où les femmes sont des pionnières (voire des héroïnes) soucieuses du bien commun et engagées

"I did not have the goal to join a political party my aim was to help the society by being active in NGO's. but when R.T.Erdo an (PM, Leader of AKP)' announced that he does not believe in any Gender Equality... It became inevitable to become a politician". "Ethics are very important to provide guidance and serve as a compass to show you the right direction. Our ideology and dreams may deviate our path and therefore we must go back to referencing for the right way from ethics". "When you become powerful you cannot share many decisions. Too expected to tell and not to consult much. Envy also starts from those around you".



### 3.3. Le pouvoir en politique, une caricature

#### Un mot très connoté dans le milieu d'entreprise

Une majorité des femmes a éludé le mot, alors qu'il leur était demandé de définir le concept. Celles qui l'ont défini l'associent rarement au « sens politique », qualité d'un(e) dirigeant(e) : « Être politique est fondamental pour gagner en influence (entre autres dans les CA) et les femmes doivent développer ce sens politique », **V. Rocoplan**. - mais souvent à « hypocrisie ». Le mot génère un rejet. « La POLITIQUE, c'est un sujet que je déteste ! ». « La POLITIQUE est opposée au courage, aux convictions ». « Je déteste, pour moi cela va à l'encontre de l'efficacité, du pragmatisme, c'est machiavélique, pas sincère. La politique n'est pas rationnelle, c'est dangereux ». « C'est un cauchemar pour moi, c'est là que les femmes perdent. Ça n'est pas intéressant, c'est une lutte d'égos ». « Les hommes ont souvent une grille de décodage uniquement politique, tandis que les femmes y pensent après. Les femmes sont plus idéalistes, elles prennent à cœur leurs convictions, alors que les hommes supportent plus facilement les situations de compromis non satisfaisantes. », « Pouvoir et politique associent des notions de manipulation, domination, mensonge, violence, **I. Bianchi**. « Politics are game played to gain power and influence », **C. Peters**. « Politics' has negative connotations. One should not achieve success through means that are not right ». "It's a negative word for me. I don't exercise it myself".

#### Le pouvoir politique est proche de l'autocratie

Les femmes sont encore ultra-minoritaires en politique, milieu dominé par des hommes. Elles en ont une version idéalisée : « La politique est la science de la ville, de la chose publique ; elle est indispensable à la gestion de nos sociétés. La politique, c'est mon quotidien et mon appétence », **S. Auconie**. Or, il est patent qu'en politique le dirigeant, est le chef ; souvent narcissique, il se fie à sa vision et a un besoin tout particulier de renforcer son « estime de soi ». Les suiveurs lui renvoient une image idéalisée et l'interpeller peut être un crime de lèse-majesté. Les femmes portées à être directes ont donc particulièrement de mal à évoluer dans ces milieux où aucun mécanisme de bonne gouvernance n'est apte à modérer cette toute puissance du leader. « En politique, on est sans cesse en résistance ; ce n'est que ça ! », **S. Auconie**. « En

politique, toutes les règles sont non écrites », **I. de Kerviller**. « La politique devrait être le plus beau métier exercé dans l'intérêt général et une vision de la société à moyen long terme et c'est tout le contraire qui se passe. C'est un milieu de combats de personnes et d'intérêts privés. Il faut mener des combats sans cesse », **MJ Zimmermann**. « French system is very hierarchic and formal. It is like the revolution had never been done ».

#### Conclusion : Vers un modèle mixte ou androgyne de pouvoir versus un changement de mode de gouvernance

Les entreprises ne peuvent plus ignorer la question de la parité hommes/femmes au plus haut niveau des organigrammes. La réflexion engagée sur un meilleur équilibre en termes de genres, inclut une réflexion sur les modalités d'exercice du pouvoir. **La normalisation de femmes en situation de pouvoir, l'évolution en cours dans nos sociétés avec l'incursion de la mixité, le développement de nouveaux modèles modifient la donne et permettent de dépasser d'éventuelles contradictions sur une notion, encore mal perçue, voire rejetée du pouvoir par les femmes.**

Or, les moteurs personnels des femmes semblent être plus adaptés au modèle d'entreprise plus souple que requièrent les évolutions actuelles :  
- Le moteur du **pouvoir passe à la main au profit de celui de la responsabilité**, tandis que **la valeur de l'exemple relaie le discours** (To have a vision... to communicate this vision, to take the team with you... "**C. Peters**).

- Un mode de pensée plus émotionnel est plus en phase avec un leadership humaniste intégrant rationalité et intuition, prise de risque mesurée plutôt que décision testostéronée. Le (la) dirigeant(e) idéal(e) doit désormais être capable de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) et féminines (relationnel,



empathie, écoute, organisation, savoir...) : un modèle androgyne de pouvoir est né ou en passe de l'être qui requiert une capacité de conviction. « Dans les entreprises les plus avancées, on s'approche du moment où réunir hommes et femmes dans un accompagnement commun ouvrira des trajectoires nouvelles et une autre création de valeur », **Marie Boy** <sup>(27)</sup>. « Au lieu de contraindre les femmes à adopter des comportements masculins pour accéder au pouvoir, pourquoi ne pas encourager les hommes à développer des comportements plus féminins ? L'heure n'est pas au duel mais à la dualité » **Rafik Smati** <sup>(28)</sup>. « Une femme a parfois plus de capacité à s'entourer de collaborateurs qui vont pouvoir lui parler, lui dire réellement ce qui se passe ; les décisions au féminin sont parfois plus collégiales ». « Il y a une complémentarité évidente entre les hommes et les femmes pour avoir un changement plus profond, en douceur ». « Interesting to note that Human Resources and leadership identification academics and experts agree today that the distributive leadership is proven as the most efficient (see the McKinsey report Women's matter in this regard), **T. Samman**. C'est finalement comme tout au long des interviews la capacité à accepter, accompagner, anticiper le changement qui est ici interpellée : "Change is a critical part of my role... I feel strongly about how change is done. A lot of the facets of companies and corporations have continuous change so I think it is very important the way in which we manage change, in order to make it a positive and productive experience that creates value for the company and for the individuals", **I. Ramos Chavez**.

**Changement de modèle de gouvernance où le décideur accepte de s'entourer, d'être accompagné et challengé** : "Good leaders, regardless of gender, create an atmosphere where it is ok to ask for help". "I do use a circle of trusted advisors to make my decision, it's important to be aware that you can't manage a business alone".

**Changement de perspective de l'horizon du business intégrant la gouvernance pérenne en phase avec les parties prenantes et valorisant le courage**, la prise de risqué liée au changement : "Women may have a longer term view, so give a greater weighting to sustainability issues over short term advantage ». "I have engineered change specifically in internal and external communication, governance and social responsibility". "We should have a system where

you are really encouraged and valued for... taking initiatives, challenging status quos etc. Trial and errors should be more respected as a way of learning and operating. E.g. in many of our systems it's not wise, nor does it pay off challenging status quos, and we need people who do that". "There is a need to do the right thing in the long term for employees, loyalty is important. I would like to do more with the company brand philanthropically. I believe in long term win/win business". "I am strictly focused on a sustainable development and I am working along different axes to be sure that we achieve that goal. It is important to increase value to the shareholders of the company, but it is also important the way we do it and how we act in the society".

\*L'Étude dans sa version complète intégrant des considérations plus techniques sur le bon fonctionnement des conseils et la dimension de genre sera publiée ultérieurement.

<sup>(27)</sup> Note 20, p.194; <sup>(28)</sup> Note 20, p.114

Les Alumni du programme ESSEC « Women Be European Board Ready » dans le cadre d'un atelier le 20 septembre ont réagi à l'étude avec Le Cercle Gouvernance et Equilibre\* - think tank fondé par des Alumni du programme.

« Gouvernance » désigne les organes d'orientation et de décision dans les entreprises et « Equilibre » fait référence à la composition

en termes de genre, de nationalité, d'âge ou de formation.

Ces femmes viennent d'horizons différents, mais ayant suivi la formation ESSEC partagent, les réponses ci-après l'établissent, une vision commune sur leur positionnement au sein des entreprises, la construction de leur carrière, leur rôle et leurs responsabilités en tant que dirigeantes, ou futur dirigeante ou administratrice.



	OUI			NON			PAS DE RÉPONSE		
	Étude - France	Étude - Monde	Alumni WBEER	Étude - France	Étude - Monde	Alumni WBEER	Étude - France	Étude - Monde	Alumni WBEER
Les quotas sont-ils indispensables ?	73%	43%	100%	15%	35%	0%	12%	22%	0%
Avez-vous construit votre carrière de façon structurée ?	15%	22%	43%	58%	61%	43%	27%	17%	14%
Pensez-vous que le pouvoir isole ?	81%	35%	71%	15%	43%	29%	4%	22%	0%
Etes-vous à l'aise face à un conflit de pouvoir ?	50%	30%	0%	31%	26%	100%	19%	43%	0%
Pensez-vous que les femmes aient des qualités particulières ?	69%	78%	57%	23%	4%	43%	76%	17%	0%
Détenir le pouvoir crée-t-il une responsabilité particulière ?	85%	87%	100%	0%	0%	0%	15%	13%	0%
Etes-vous particulièrement attachée aux règles et à l'éthique ?	92%	65%	100%	8%	0%	0%	0%	35%	0%

## VERBATIMS

« Le pouvoir n'isole pas forcément, on peut aussi l'exercer de manière collective. C'est assez français ou continental (Europe) d'avoir une vision verticale du pouvoir ».

« Il faut avoir le courage de ses convictions. Les femmes assument plus facilement leurs convictions alors même qu'elles n'aiment pas le conflit pour le conflit ».

« Ca n'est pas que nous avons peur du conflit, c'est simplement que ce n'est pas notre modèle de leadership. Pas un but en soi ! »

« A un certain niveau de pouvoir, les femmes ont du se battre pour arriver là. Elles ont développé des attitudes plus masculines ».

« Il faut aussi évoquer les défauts des femmes

par rapport au pouvoir : l'absence de confiance en soi, le complexe de l'imposteur, le fait de ne pas construire une carrière... Et surtout la difficulté à déléguer ! »

« Je distingue les règles – au sens processus- et l'éthique. Je suis très attachée à la morale et l'éthique, moins aux règles qui doivent certes exister pour cadrer mais peuvent/doivent évoluer ».

« Je regrette que toutes les femmes ne respectent pas réellement les règles et l'éthique dans le monde du travail. Elles peuvent être tout comme – ou pires- que des hommes alors qu'elles ont ce discours d'intégrité ».

**European Network for Women in Leadership (WIL)** dans le cadre d'un atelier le 21 septembre à réagi à l'étude.

Il faut tenir compte du fait que l'ensemble de ces femmes étant déjà engagé dans un réseau qui œuvre à la promotion des femmes et étudie leur relation au pouvoir a une capacité de réflexion plus aboutie.



	OUI			NON			PAS DE RÉPONSE		
	Étude - France	Étude - Monde	WIL	Étude - France	Étude - Monde	WIL	Étude - France	Étude - Monde	WIL
Les quotas sont-ils indispensables ?	73%	43%	83%	15%	35%	13%	12%	22%	4%
Avez-vous construit votre carrière de façon structurée ?	15%	22%	13%	58%	61%	75%	27%	17%	13%
Pensez-vous que le pouvoir isole ?	81%	35%	33%	15%	43%	42%	4%	22%	25%
Etes-vous à l'aise face à un conflit de pouvoir ?	50%	30%	67%	31%	26%	4%	19%	43%	29%
Pensez-vous que les femmes aient des qualités particulières ?	69%	78%	68%	23%	4%	0%	76%	17%	32%

## VERBATIMS

### Rôle de Quotas

« Avec les quotas on ne nivelle pas par le bas mais par le haut ; ça permet d'augmenter le niveau de tous ceux qui part sur la ligne de départ ».

### Construction de carrière

« On commence généralement en prenant des postes sans se poser la question de leur incidence sur sa carrière, puis on évolue avec l'âge vers une carrière plus réfléchi et davantage construite et structurée ».

« Je n'ai pas toujours choisi le poste le mieux rémunéré. Il doit y avoir un sens : j'ai besoin

d'avoir du plaisir à aller travailler, de savoir pour quoi je me lève le matin. Sinon c'est difficile de tenir un poste. Je pense que l'on peut être tactique dans sa posture, mais pas dans le choix de son poste ».

« La question du sens vient après. Ca a toujours été en way up, et, d'après moi, on peut combiner les deux : avoir une vision de carrière claire tout en faisant des sauts tactiques et en prenant du plaisir ».

« Si un poste est utile mais qu'il n'y a aucun moyen de lui donner un sens, je n'y vais pas ».

« Pourquoi parle-t-on d'opportunités et non pas



plutôt de prise de risque ? Face au conformisme ambiant, la prise de risque est aussi en même temps une véritable opportunité».

« Le risque avec ce genre de considérations, c'est de laisser aux hommes des arguments pour dire que les femmes ne cherchent pas à faire carrière mais sont davantage dans une recherche de sens. Il faut faire attention».

« Aux Etats-Unis, il est plus facile pour une femme de dire « je suis carriériste », même si elle n'a pas toujours un CV linéaire. En Europe, on pardonne moins ces écarts dans un CV, mais on assume moins l'ambition carriériste ».

« Je peux comprendre que les femmes hauts fonctionnaires à la Commission disent qu'elles sont capables de construire leur carrière – cette institution leur permet de planifier leur ambition ce qui est moins le cas dans les entreprises».

#### **Pouvoir, et conflit de pouvoir**

« Si je peux, j'évite le conflit ; mais quand il faut y aller, j'adore ça ! ».

« On ne peut pas accéder à un poste de dirigeant si on n'est pas stratégique dans le conflit. Ce serait naïf de penser le contraire... ».

« Je ne pense pas qu'être mal à l'aise avec un conflit est nécessairement féminin, c'est peut-être plutôt culturel, et ça dépend des individus».

« En France, on a trop tendance à opposer « pouvoir » et « collégial », mais cela ne s'oppose pas forcément ... il y a des exemples des conseils où le mode collectif fonctionne bien ».

« Dans des considérations de pouvoir, il faut prendre en compte les « femmes de l'ombre » qui sont des éminences grises et qui ont une véritable influence ».

« ... et il faudrait aussi prendre en compte le pouvoir de nuisance ! » (Rires)

#### **Qualités « féminines »**

« Le problème quand on commence à parler de qualités hommes/femmes, c'est que d'emblée

on se positionne comme différents ; et cela entérine une différence vis-à-vis du pouvoir ».

« On ne peut pas dire les hommes sont comme cela, et les femmes comme ceci, on doit pouvoir parler des qualités féminines et masculines – sinon, on tombe dans les stéréotypes, et ça n'aide pas la progression de la mixité».

« Les femmes se sentent souvent obligées de justifier leurs choix dès lors qu'ils ne sont pas altruistes ».

#### **Responsabilité à l'égard du changement**

« Il m'est arrivé d'accepter un poste précisément pour conduire le changement dans un département où tout le monde y était réfractaire. La question du changement est essentielle, et je trouve que ceux qui prennent le pouvoir le font souvent contre le changement».

#### **Suggestions pour aller plus loin**

« Il faut prendre en compte le contexte familial. C'est un vrai sujet en ce qui concerne les opportunités de carrière, car il y a plus de pression pour les femmes quand à une interruption éventuelle ».

« Il faut travailler rapidement sur la question du changement du modèle de 'leadership', sur la transition entre le modèle existant et le nouveau modèle 'idéal' ».

« Il serait important de savoir ce qu'en pense un panel d'hommes, ou du moins un panel mixte ».

« La crise change le rapport au pouvoir des hommes ; c'est un phénomène qui leur donne plus de recul et plus de distance par rapport au pouvoir ».

« Nous avons une responsabilité et un rôle à jouer vis-à-vis des générations futures. Il faut les aider à être tactiques, à rendre leurs expériences professionnelles visibles et lisibles sur un CV, à développer leur employabilité, et nous devons jouer un rôle de mentor ».

