

## Où sont les femmes... capables d'être administratrices de sociétés ?

Un [article récent](#) souligne « *« Une pénurie de femmes qui ont une expérience de PDG, un des profils pourtant largement recherché par les entreprises pour leurs CA »* ».

Ce qui implique que pour exercer valablement un mandat, en France, il est quasi indispensable d'avoir dirigé une entreprise, pour le moins une unité d'affaire ?

Sans oublier l'indispensable expertise financière... Devient-on souvent (P)DG après avoir été DAF ? Pas si sûre : ce n'est pas le propos ici.

Le propos, c'est de guider le regard dans une autre direction, pour faire prendre conscience que des femmes ayant du leadership démontré, il y en a beaucoup. Il suffit de bien vouloir regarder et voir, d'ouvrir grand les yeux, mieux les oreilles et le cœur.

On peut avoir exercé d'autres types de responsabilités et apporter une vraie valeur ajoutée à un conseil d'administration / de surveillance (CA/CS). Si cela fonctionne pour les entreprises étrangères, a-t-on intérêt à passer à côté en France ?

### D'abord une question intrigante « *Une expérience préalable de (P)DG* » pour quelles raisons ?

- Avoir déjà exercé un mandat social ? Pour la responsabilité juridique ? Pour la complexité des relations entre parties prenantes ? Pour la solitude du dirigeant ? Le réservoir pour satisfaire ces demandes dépasse le cadre des seules entreprises : sans chercher très loin, présider une association requiert déjà de savoir jouer, voire jongler, avec ces composantes. Et dans de nombreux cas, avec la complexité supplémentaire de l'absence de strict lien hiérarchique...
- Avoir une ambition pour l'entreprise, une compréhension affûtée de ses enjeux, une vision stratégique ? Avoir la clairvoyance pour la (faire) décliner dans les activités, en tirant partie de la transversalité jusqu'au niveau opérationnel ? Autrement dit, être ouvert sur l'environnement de l'entreprise et du secteur d'activité, être en lien fédérateur avec ses clients et plus généralement ses partenaires externes, ses équipes et en particulier la ligne managériale et bien sûr les administrateur.e.s ? Là encore, acquérir et cultiver ses compétences peut se faire par d'autres canaux, d'autres responsabilités.

En fait, ce pourrait être un risque. L'administrateur n'est pas un P(DG) bis. Son mandat peut ainsi se justifier à travers des compétences que le (P)DG n'a pas, qu'elles soient plus pointues ou issues d'un autre regard qui permet d'enrichir le débat.

### On peut avoir géré, avec succès, des affaires de millions d'€ (\$) sans jamais avoir exercé en tant que telle la fonction de (P)DG.

*C'est le cas d'une pilote de contrats/projets car cette responsabilité nécessite de savoir agir dans la complexité, de trouver la savante alchimie pour satisfaire des injonctions paradoxales.*

### Une vision stratégique multiple.

- Externe : liée à l'environnement du **client**, à ses transformations. C'est à prendre en compte pour l'aider à réussir, décoder et tirer parti des jeux de pouvoirs, monter habilement des stratégies d'alliances, assurer la congruence dans la prise de décision et la mise en œuvre/effectivité des actions...
- Interne : celle de l'**entreprise** employeuse, qui a son propre environnement à décrypter, ses ambitions à satisfaire, ses jeux de pouvoirs à prendre en compte... Pour laquelle sont attendus une contribution éclairée à l'élaboration du plan stratégique et un engagement fort dans son déploiement. Les facteurs d'évolution stratégique du(des) client(s) peuvent constituer aussi des facteurs pour l'entreprise... ou pas. Il est nécessaire d'être à l'aise avec ce point pour délivrer des produits/services à valeur ajoutée.

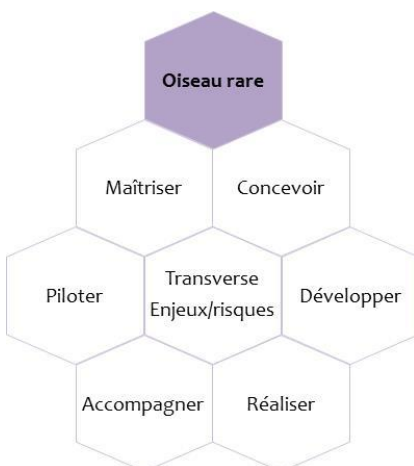
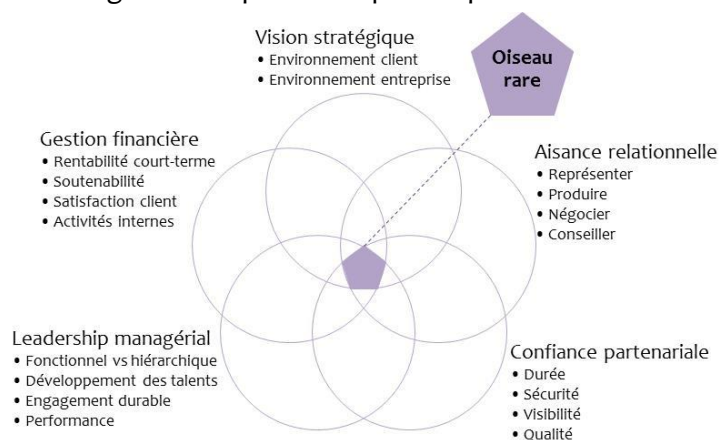
## Des contraintes opérationnelles diverses.

- **Relationnelle** : ajuster souplement l'interaction client pour satisfaire ses besoins justifiés, en évitant les risques commerciaux et pour entretenir une relation de confiance dans la durée, autrement dit savoir combiner des modes relationnels divers
  - représenter l'entreprise auprès du client
  - produire du produit/service
  - négocier en continu (de nombreux contrats/projets pluriannuels supposent désormais une « vente permanente » dans le cadre d'un support juridique existant. Cela exige d'agir en « conseiller » à valeur ajoutée).
- **Partenariale** : installer une relation équilibrée avec les partenaires et les prestataires pour en assurer la durée, en sécurisant leurs réalisations (enjeu client), en leur donnant suffisamment de visibilité sur leur chiffre d'affaires pour qu'ils s'organisent au mieux. Un pilotage proactif et réactif.
- **Managériale** : exercer un management, fonctionnel et partenarial, satisfaisant des demandes divergentes.
  - Contribuer activement au développement des équipes (progression à moyen - long terme, diversité dans leurs activités) et optimiser la qualité de la production.
  - Trouver le juste équilibre entre la performance immédiate (travailler avec ceux qui savent déjà faire) et la performance (et l'engagement) durable (prendre des risques).
- **Financière** : faire face à la pression interne qui pose une équation à multiples inconnues :
  - Toujours plus de rentabilité en faisant produire au moindre coût,
  - Etre centré à 100 % sur la satisfaction du juste besoin du client (moyen terme) et/mais qui impose de vendre (court-terme),
  - Maximiser le contact client tout en prenant en charge des activités internes non « productives », indispensables au bon fonctionnement et à sa visibilité.

La pilote de contrat/projet dispose d'une palette élargie de compétences que l'on peut schématiser ainsi :

Un type d'expérience qui combine donc stratégique et opérationnel, vision transversale, vente / développement, production, management, pilotage de la performance, gestion d'une hiérarchie paradoxale... Autrement dit des enjeux et des risques significatifs à maîtriser.

Des compétences présentes chez les bons (?) (P)DG, reprises en synthèse ci-dessous.



Un bémol ? Si on se « plante » sur un contrat/projet, on ne risque pas de couler l'entreprise. Pas sûr. Cela dépend du contrat/projet (part de l'activité par exemple) et de la raison de l'échec. C'est proche de ce que connaît un grand nombre de PME et même d'ETI, dépendant de grands donneurs d'ordre. S'agit-il d'une erreur stratégique ou opérationnelle ? Qui/où sont les garde-fous ?

En termes de chiffres d'affaires et de nombre de salariés, de nombreuses PME sont plus « petites » que des contrats/projets pluriannuels. **Piloter un contrat/projet, c'est piloter un compte de résultat, assurer le niveau de rentabilité attendu par les actionnaires... avec une équipe pas toujours choisie.**

Alors quand a évolué avec succès dans un univers complexe et qu'on a su s'y adapter, on est, a priori, capable de trouver sa place dans le groupe qu'est un CA/CS<sup>1</sup>. Capable d'y apporter de la valeur grâce à la rapidité d'adaptation et de réaction aux situations, à toute l'intelligence relationnelle développée pour piloter avec succès un contrat/projet.

Ce sont en effet des compétences indispensables face à des parties prenantes aux intérêts divers, voire divergents. Elles sont très utiles pour comprendre rapidement les enjeux de la société, les jeux d'alliance des membres du CA/CS en place, pour co-élaborer la stratégie, pour agir au mieux de sa pérennité et de son développement.

**Une pilote de contrat/projet dispose de l'ensemble de ces compétences.**

Si on accepte de regarder dans cette direction, de s'ouvrir à ce réservoir de compétences, le « vivier » d'administratrices<sup>2</sup> devient de suite beaucoup plus riche.

**Où sont les femmes... administratrices indépendantes potentielles ?** Partout si on veut bien sortir du cadre, du moule, du clone et oser (un peu !) quelque chose de différent. Envie d'avancer ? Innovation ? Agilité ?

<http://bit.ly/1qTrWHj>

---

<sup>1</sup> Ce qui est valable à la table du conseil peut l'être aussi pour diriger une PME

<sup>2</sup> A minima, disons dès le tiers inférieur du SBF 120 et toutes les ETI/PME