

# Les femmes à l'assaut des conseils d'administration

Les grandes entreprises devront avoir 40 % d'administratrices au 1<sup>er</sup> janvier prochain.

MARIE-CÉCILE RENAULT @Firenault

**ENTREPRISE** Déjà administratrice de Veolia, Clara Gaymard, ex-présidente de GE France, va faire son entrée aux conseils de Danone, LVMH et Bouygues. Tout un symbole ! Celui de l'arrivée, massive, des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Cette révolution, dans le petit monde feutré des instances de gouvernance des grandes entreprises, doit peu au hasard et beaucoup à la loi Copé-Zimmermann de 2011, qui oblige les sociétés cotées et les entreprises de plus de 500 salariés, dès le 1<sup>er</sup> janvier prochain, 40 % de femmes dans leurs conseils d'administration. À défaut, les jetons de présence des administrateurs en fonction seront gelés et les nouvelles nominations, annulées. L'obligation sera élargie aux entreprises de plus de 250 salariés à compter de 2020.

À un peu plus de six mois de l'échéance, le CAC 40 fait figure de bon élève, tandis que le mouvement est plus lent dans les PME et ETI. Résultat, 33 % des 60 premières entreprises françaises (CAC 40 et CAC Next 20) atteignent le quota, selon une étude du cabinet de recrutement de dirigeants Éric Salmon & Partners. Cependant, 45 % des entreprises étu-

diées se rapprochent de ce quota en intégrant 30 à 40 % de femmes dans leur « board ». Mais 22 % des entreprises sont encore loin du compte, sous les 30 %.

Les entreprises publiques, bancaires ou du secteur de la communication figurent en tête du peloton, à l'image d'EDF (62,5 %), Engie (57,89 %) et Publicis (54,55 %). À l'inverse, l'industrie peine encore à féminiser ses boards : Lafarge (7,14 %), Airbus Group (8,33 %) et Essilor (18,75 %) bénéficient encore de quelques mois pour se rapprocher du seuil fatidique des 40 %.

**« La progression en dix ans est considérable. On ne dépassait pas 9 % de femmes dans les conseils en 2006 ! »**

CAROL LAMBERT (DELOITTE, MEDEF)

« Les choses évoluent vite. L'important, c'est la tendance. Or la progression en dix ans est considérable. On ne dépassait pas 9 % de femmes dans les conseils en 2006 ! », observe Carol Lambert, associée chez Deloitte et responsable du comité égalité parité au Medef. Et de souligner que la France fait figure de très bon élève en Europe, 3<sup>e</sup> derrière la Norvège et la

Suède. « On est passé de la prise de conscience à la mauvaise conscience, confirme Dominique Druon, PDG du cabinet de conseil en gouvernance Aliath. Aujourd'hui, ceux qui n'ont pas bougé sont montrés du doigt. »

Si la discrimination positive imposée par la loi peut choquer, elle se révèle efficace. Et ce qui pouvait apparaître comme une contrainte quantitative est de plus en plus perçue comme une opportunité qualitative. « Cette loi est importante, non tant parce qu'elle fait une place aux femmes que parce qu'elle oblige les conseils à s'ouvrir, se professionnaliser, se diversifier, se rajouter », observe Agnès Touraine, présidente de l'Institut français des administrateurs (IFA). La gouvernance devient un vrai avantage compétitif. Tous les conseils recherchent des profils qui apportent une vraie valeur ajoutée. »

Exit le profil d'administrateur homme, de plus de 70 ans, retraité, coopté par ses pairs. Les nouveaux administrateurs, plus ancrés dans la vie active, avec des parcours variés, ouverts à l'international ou au numérique, répondent mieux aux besoins actuels de l'entreprise. « Les entreprises ont compris qu'elles pouvaient transformer la contrainte quantitative en recrutant au conseil des femmes compétentes qui vont apporter un gain de pro-

ductivité », souligne Marie-Ange Andrieux, présidente de l'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs (Afece).

La transition ne se fait pas sans grincements de dents. Et pour cause : il faut déloger des hommes pour y placer des femmes. « Le cumul des mandats est aujourd'hui plus limité, ce qui crée des appels d'air », nuance Agnès Touraine. Le code Afep-Medef limite à 5 (contre 8 auparavant) le nombre de mandats simultanés pour un administrateur non exécutif. « Soit des hommes en fin de mandat ne sont pas renouvelés, soit la taille des conseils est augmentée afin de créer des places pour les femmes », note Carol Lambert, sans constater toutefois de véritable inflation.

En revanche, les femmes restent moins bien payées que les hommes. Si les jetons de présence sont les mêmes (de 17 000 euros par an environ dans une PME à 40 000 euros dans une ETI et près de 70 000 euros dans un grand groupe), « elles touchent environ 17 % de moins que leurs homologues masculins du fait de leur moindre présence dans les comités d'audit, de nomination ou de rémunération qui apportent des gratifications complémentaires », observe Marie-Ange Andrieux. La prochaine étape dans la conquête de la parité ! ■

**40 %** de femmes dans les conseils d'administration, c'est l'objectif fixé, par la loi Copé-Zimmermann de 2011, aux sociétés cotées et aux entreprises de plus de 500 salariés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017

**33 %** de femmes dans les conseils d'administration. C'est la situation, à un an de l'échéance, dans les 60 plus grandes entreprises françaises, en avance sur le reste des sociétés concernées

**55 ans** d'âge moyen

**64 %** sont de nationalité française



<p><b>CLARA GAYMARD</b> Ex-présidente de GE France, elle est administratrice de Veolia et bientôt de Danone, LVMH et Bouygues.</p>	<p><b>AGNÈS TOURAINE</b> Ex-PDG de Vivendi Universal Publishing, présidente de l'IFA et administratrice de Darty, Belgacom, Neopost.</p>	<p><b>DOMINIQUE DRUON</b> Ex-DGA d'Altran, fondatrice du cabinet Aliath, administratrice du groupe April et de l'ETI industrielle Le Bélier.</p>	<p><b>YSEULYS COSTES</b> PDG fondatrice de 1000mercis, elle est administratrice de SEB, de Kering et siège au conseil de surveillance de Vivendi.</p>	<p><b>SIDONIE MÉRIEUX</b> Fondatrice du cabinet de recrutement HeR Value, elle est administratrice de l'Olympique Lyonnais et des fondations Société générale et EM Lyon.</p>
--	--	--	---	---

<p><b>CAC 40</b> (40 plus grandes sociétés cotées en France : Total, Sanofi, LVMH, BNP Paribas...) <b>69 841 €/an</b></p>	<p><b>CAC NEXT 20</b> (20 valeurs qui suivent immédiatement les sociétés du CAC 40 : EDF, Thales, Arkema, Gemalto...) <b>46 762 €/an</b></p>	<p><b>CAC MID 60</b> (60 entreprises d'importance nationale ou européenne, formant le SBF 120 avec le CAC 40 et le CAC NEXT 20 : Air France KLM, Eiffage, JC Decaux, Neos...) <b>39 480 €/an</b></p>	<p><b>CAC SMALL</b> (212 entreprises cotées au SBF 250, de dimension nationale ou internationale limitée : Assystem, Bonduelle, Cegecim, Groupe Gorgé...) <b>17 391 €/an</b></p>
---	--	--	--

## Des formations leur sont dédiées

Pour les préparer à leur future mission, des écoles ont monté des formations dédiées à la fonction d'administrateur. Plus long (quinze jours sur six mois), plus cher (14 000 euros) et certifié par l'IFA, le programme de Sciences Po est mixte tandis que ceux proposés par l'Essec et l'EM Lyon (7 jours sur 4 mois pour environ 7 000 euros) s'adressent en revanche spécifiquement aux femmes.

Sous la direction de Viviane de Beaufort, spécialiste des questions de gouvernance et parité, la formation de l'Essec fait figure de pionnière. Quant à celle de l'EM Lyon, dirigée par Pierre-Yves Gomez, économiste et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises, elle met l'accent sur les ETI et entreprises familiales. Toutes trois dispensent une formation à la fois sur les « hard skills » (finances, juridiques, gestion des risques, etc.), mais aussi sur les « soft skills » (éthique, posture, etc.).

Alors que les hommes se forment rarement à la fonction d'administrateurs, les femmes en éprouvent, elles, le besoin. « Elles ont toutes les

compétences mais pas les mêmes parcours que les hommes », observe Carol Lambert. Financières, juristes, spécialistes RH calées, elles ont moins d'expérience en tant que dirigeante car restent peu présentes dans les comités exécutifs. « Ces formations sont utiles pour leur faire prendre confiance de leur capacité à occuper ce type de poste et construire une nouvelle culture », poursuit Carol Lambert.

### Trouver son premier mandat

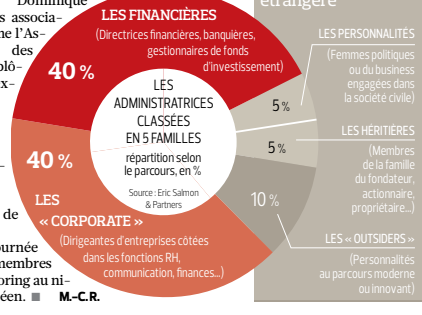
« Un tiers des femmes viennent pour comprendre ce qu'est le rôle d'administrateur, un tiers pour gérer la gouvernance à la tête de leur propre entreprise et un tiers qui sont déjà administratrices pour accroître leurs compétences », explique Sidonie Mérieux, fondatrice du cabinet HeR Value et intervenante à l'EM Lyon. Des cabinets de conseil proposent aussi des formations ad hoc. Intervenante à l'Essec et l'EM Lyon, Dominique Druon, administratrice du groupe April et de l'ETI industrielle Le Bélier, a fondé le cabinet de conseil en gouvernance

Aliath. Via des sessions d'une journée, elle dispense aux femmes les fondamentaux pour se préparer à entrer dans un conseil, trouver son premier mandat ou réussir ses premiers pas dans un board.

« Il faut savoir quelles questions poser à un PDG avant d'entrer dans un conseil les yeux fermés car les responsabilités sont importantes. Il faut comprendre les jeux d'alliance, les enjeux car il va falloir voter », explique Dominique Druon. Des associations comme l'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs (Afece) dispensent également un cycle de formation d'une journée pour ses membres et de mentoring au niveau européen. ■ **M.-C.R.**

**39 %** sont DG, CEO ou présidente de leur propre société

**82 %** sont multidiplômées et notamment d'une université étrangère



ÉCHELLE DE RÉMUNÉRATION DES MONTANTS MOYENS DES JETONS DE PRÉSENCE

ROMUALD MEIGNEUX/SIPA/SPA, LEA CRESPIV/MADAME FIGARO, PATRICK KOVARIK/AFP, THÉRÈSE ROUSSEAU/ALIA TH