

PARITÉ

SOCIÉTÉS COTÉES CHERCHENT DREAM TEAM

COMMENT OUVRIR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES GRANDES ENTREPRISES COTÉES EN BOURSE À DAVANTAGE DE FEMMES ? POUR "MADAME FIGARO", L'OBSERVATOIRE ETHICS & BOARDS DÉCRIT L'APPROCHE ANGLO-SAXONNE, UN MODÈLE DU GENRE ! SORTONS, NOUS AUSSI, DES SENTIERS BALISÉS ET OUVRONS LES PORTES À DE NOUVEAUX PROFILS. LES CANDIDATES NE MANQUENT PAS...

PAR MORGANE MIEL

Cela ressemble à une mer d'huile qui masquerait des courants contraires. En surface, le débat sur la parité semble avoir trouvé sa vitesse de croisière. Sommées par la loi Copé-Zimmermann de nommer 20 % de femmes dans leur conseil d'administration d'ici au début 2014, avant d'atteindre 40 % en janvier 2017, les entreprises cotées ont bien réagi. Fin 2012, déjà, un administrateur sur quatre, chez les grands mastodontes du Cac 40, était une femme. Pourtant... derrière cette politique des quotas, défendue par la plupart des femmes dirigeantes – elles la surnomment en coulisses « le moins pire des régimes » –, se cache une réalité complexe, qui montre à quel point les freins à leur ascension sont loin d'être levés. « Le système actuel des conseils d'administration, qui fonctionne sur la cooptation, ou ce que j'appelle le "clonage" des élites sorties de HEC, de l'X ou de l'ENA, est un piège pour les femmes, souligne Viviane de Beaufort, professeur à la tête de la formation Women be European Board Ready, de l'Essec. Un piège, parce qu'il consiste à nommer son semblable : un CEO (président), un patron de filiale ou d'unité opérationnelle – or peu de femmes sont représentées à ces postes. Et qu'il implique, par son côté consanguin, une dérive : le cumul des mandats qui réduit le nombre de postes disponibles. » Actuellement, 22 % des administrateurs détiennent 43 % des droits de vote du Cac 40. Au-delà de deux nominations, peut-on encore jouer ▶

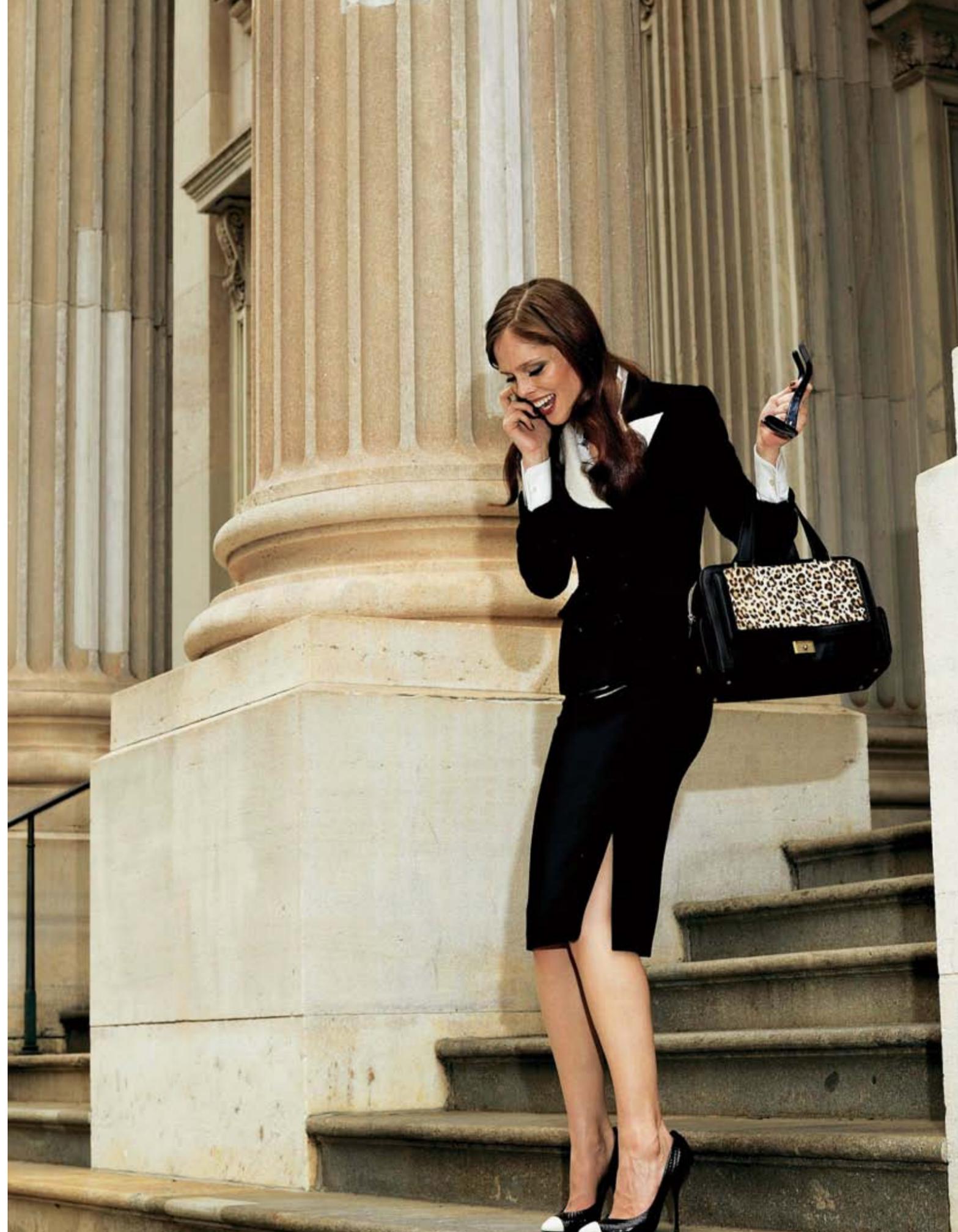


PHOTO PATRIC SHAW/TRUNK ARCHIVE/PHOTOSENSE

► correctement son rôle ? « La question se pose avec d'autant plus d'acuité que les femmes elles-mêmes, une fois nommées, reproduisent souvent ce schéma masculin de l'entre-soi, souligne Anne Navez, fondatrice du réseau social Votre-Administrateur (1). Au final, ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent. Or l'intérêt même d'un discours sur la mixité, c'est aussi d'apporter une diversité de compétences. »

un dilemme, l'émergence de "profils puissants" en France

Comment, dans ce contexte, faire émerger de nouveaux profils ? Pour arriver aux 40 % de femmes dans cinq ans, il va falloir penser « out of the box ». Et s'inspirer du modèle anglo-saxon. C'est exactement ce que suggère l'étude réalisée en exclusivité pour « Madame Figaro » par Ethics & Boards (2), fondé par Floriane de Saint Pierre. Pour la première fois, un observatoire compare les profils des administratrices de trois pays, avec trois indices boursiers : les États-Unis et le Dow Jones, la Grande-Bretagne et le FTSE 30, la France et le Cac 40. Le résultat ? « La première leçon, c'est que dans les conseils américains, plus de 50 % des femmes nommées sont CEO de grandes entreprises l'équivalent d'une Anne Lauvergeon chez nous. Et pas n'importe quelles entreprises, puisqu'il s'agit de poids lourds comme Xerox, Hewlett-Packard, DuPont de Nemours, IBM. » Au final se dessine un paysage économique où les femmes sont bien mieux intégrées qu'en France, où aucune des 120 plus grosses entreprises n'est dirigée par une présidente ! Comment alors faire émerger dans l'Hexagone davantage de profils « puissants », opérationnels, stratégiques ? « Grâce à la nomination de femmes dans les ComEx (Comités Exécutifs), poursuit Floriane de Saint Pierre. Or, dans ceux du Cac 40, on n'en trouve que 8,58 %. Et au sein de cet indice, 10 sociétés (Bouygues, Total, Veolia, Vinci...) n'en comptent aucune... »

Deuxième constat : aux États-Unis comme en Grande-Bretagne, les grandes figures « académiques » que sont les universitaires et les chercheuses figurent au palmarès. Elles intéressent notamment des entreprises pharmaceutiques, industrielles, nucléaires, qui valorisent leur savoir. Elles représentent 20 % des administratrices du Dow Jones, plus de 10 % du FTSE. Elles sont présidentes du MIT, Dean of Yale, Dean of Engineering de Princeton, Professeur en Chemical Engineering ou Faculty Members de Stanford. Là encore, l'énumération impressionne. Outre-Atlanti-

NOS 25 NO MINÉES SONT...

NOTRE SÉLECTION DE FEMMES SUSCEPTIBLES COTÉE (LISTE NON EXHAUSTIVE, BIEN SÛR)

LES ENTREPRENEUSES

Créer son entreprise reste aujourd'hui un vrai moyen en France, pour les femmes, d'exercer des fonctions de présidente. Leadership, sens accru des responsabilités et de la prise de risque - elles gèrent leurs propres recrues, et en grande partie leur propre argent... Elles peuvent apporter, comme **Sandra Legrand**, pdg de Kalidea, ou **Catherine Barba**, présidente de Catherine Barba Group, une vraie valeur ajoutée aux conseils d'administration.

MAIS AUSSI...

Sophie Reynal, fondatrice d'Allia Finance; **Nathalie Malige**, CEO de Diverseo; **Katalin Berenyi**, présidente d'Erborian; **Sophie Paturle**, fondatrice de Demeter Partners...



SANDRA LEGRAND

CATHERINE BARBA



SOPHIE REYNAL

KATALIN BERENYI



D'ÊTRE NOMMÉES À DES MANDATS D'ADMINISTRATRICE DE SOCIÉTÉ



VÉRONIQUE BOUREZ

CHLOÉ JAY



SÉVERINE MERLE

DELPHINE ERNOTTE-CUNCI

LES "CLASSIQUES"

Elles font partie des rares à avoir construit des carrières similaires à celles des hommes et à avoir atteint, très jeunes - avant 40 ans ou juste après -, des postes exécutifs importants, comme **Véronique Bourez**, présidente de Coca-Cola France, ou des postes de direction générale, comme **Chloé Jay**, dg France de Van Cleef & Arpels,

MAIS AUSSI...

Delphine Ernotte-Cunci, directrice exécutive d'Orange France; **Rachel Marouani**, pdg de Fred (LVMH); **Sophie Gasperment**, executive chairman de The Body Shop (L'Oréal); **Charlotte Dennery**, CEO de Fundquest (groupe BNP); **Carine Salvy**, CEO de Poweo; **Séverine Merle**, dg France de Vuitton; **Laurence Battle**, DAF de RATP Développement...



PHOTOS: JEAN-CLAUDE COUTAUSSE, LEA CRÉSPI/MADAME FIGARO ET D. R. ILLUSTRATION IVAN SOLDI

PHOTOS: JEAN-CLAUDE COUTAUSSE, JUSTIN CREEDY SMITH, ÉRIC PIERMONT/APR. GÉRARD UFERAS/MADAME FIGARO.



LES "EXPERTES"

Elles peuvent avoir développé une expertise précieuse dans le domaine de l'environnement, comme **Geneviève Ferrone**, directrice du développement durable de Veolia Environnement; en finances, comme **Isabelle Simon**, dg adjointe du groupe Monte-Carlo SBM et ancienne de Goldman Sachs. Mais aussi, en droit, en RH... D'autres sont recherchées pour leur connaissance précise d'une zone géographique en pleine croissance. À chaque entreprise, sa stratégie et ses besoins.

MAIS AUSSI...

Malika Benlarbi, directrice affaires publiques France chez L'Oréal; **Céline Méchain**, managing director chez Goldman Sachs; **Marina Lott**, directrice du développement et de la communication chez Latham & Watkins; **Sophie Lombard**, directrice de la communication financière chez Suez Environnement; **Nathalie Moullé-Berteaux**, directrice exécutive affaires publiques et juridiques chez Lacoste; **Marie-Claire Daveu**, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles internationales de PPR; Michèle Amiel, SVP ressources humaines LVMH Group; **Me Valérie Lemaître**, associée chez Cleary Gottlieb...



GENEVIÈVE FERRONE

ISABELLE SIMON



MALIKA BENLARBI

MARINA LOTT



que et outre-Manche, les femmes politiques, anciens membres de gouvernement, prisées pour leur formation et leur carnet d'adresses, sont aussi courtisées (respectivement 9 % et 18 %). Enfin, signe des temps, de plus en plus d'administratrices viennent du monde de la philanthropie.

USA : LES FEMMES À L'ASSAUT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

CETTE ANNÉE, BORIS GROYSBERG, professeur de MBA à Harvard, dispense un cours intitulé « How Star Women Succeed ». L'objectif de ce programme ? Préparer ses élèves à s'asseoir à la table des conseils d'administration des grandes entreprises. Car même aux États-Unis, où les profils de carrière des femmes sont plus variés qu'en France, les entreprises peuvent mieux faire.

EN 2012, SHERYL SANDBERG, directrice générale de Facebook, est devenue la première femme nommée au CA du réseau social, incarnant le visage du

changement. Pourtant, les conseils d'administration ne comportent encore que 12,6 % de femmes, même si 70 % des entreprises américaines comptaient au moins une femme dans leur CA. Si 65 % des femmes récemment nommées au CA des plus grosses entreprises cotées ont des profils de dirigeante, ce statut reste discriminant. « La parité n'est pas atteinte dans les programmes de MBA, alors que celui-ci reste un passeport vers le succès », souligne **ELISSA ELLIS-SANGSTER**, présidente de la fondation Forté, consortium réunissant les 39 plus

grandes écoles de commerce du pays. Le MBA de Harvard recense par exemple 39 % de femmes. Les États-Unis refusent à ce jour d'imposer des quotas de parité. Mais les Américaines s'organisent pour faire entendre leur voix.

L'ASSOCIATION « WOMEN CORPORATE DIRECTORS » recommande que les entreprises s'inspirent de la « Rooney Rule », instaurée en 2003 par la National Football League, qui exige de chaque équipe qu'elle propose au moins un Noir dans le processus de recrutement des entraîneurs de haut niveau... **ANNE SENGÈS**

Quelles conclusions tirer pour les entreprises françaises ? « Il est urgent d'ouvrir les boards à des profils d'experte ! » s'exclame Floriane de Saint Pierre. Capables d'allumer les warnings, de poser les questions qui dérangent – d'environnement, d'éthique ou juridiques. « Je les appelle les "emmerdeuses", précise Viviane de Beaufort. Avec plus de juristes dans les CA, nous aurions peut-être fait preuve de plus d'anticipation face à la crise. » Autres profils précieux : les expertes RH, dans un contexte social tendu, où les plans sociaux côtoient la question de la rémunération des dirigeants. Et les expertes « internationales » comme Caroline Puel, correspondante du « Point » en Chine, appelée au board de PPR pour sa connaissance de cette zone de cruciale développement.

À ce panel, il manque les entrepreneuses. « Elles ont des trajectoires très valorisées aux États-Unis, où l'on peut sortir de Harvard et monter Facebook », insiste Véronique Morali, présidente du réseau WCD (Women Corporate Directors) en France. Peu importe la taille de l'entreprise, ce qui compte, c'est d'apporter une expérience de terrain. « Ce sont aussi des femmes qui ont du courage et la structure mentale pour entrer en résistance, s'opposer courtoisement aux habitudes, conclut Viviane de Beaufort. Apporter du bon sens dans des hautes sphères qui perdent un peu parfois – c'est un euphémisme – le sens des réalités. » ■

✓ (1) www.votre-administrateur.com

✓ (2) Premier observatoire international de la gouvernance des sociétés cotées. Retrouvez les résultats de l'étude et l'interview de Floriane de Saint Pierre sur www.madame.lefigaro.fr

ÉCLAIRAGE

“LE TALENT FÉMININ EST LÀ, NUL BESOIN DE L'INVENTER !”

VIVIANE REDING, vice-présidente de la Commission européenne *, est déterminée à porter à 40 % la présence des femmes dans les conseils d'administration des **27 PAYS** membres. En période de crise plus que jamais.

PROPOS RECUEILLIS PAR **VIVIANE CHOCAS**

Depuis 1999 et votre arrivée à la Commission européenne, vous bataillez pour l'égalité des chances entre hommes et femmes. Pourquoi ce prisme ?

Écarter toute discrimination fondée sur le sexe est une des lignes fondatrices de l'Europe. Dès 1957, la question de l'égalité des chances entre hommes et femmes est posée dans le Traité. Plus modestement, j'ai souvent été la première qui... La première journaliste politique au Luxembourg, une des premières députées dans mon pays, la première à amener mon parti de centre-droit à introduire des quotas...

Pourquoi un partage sexué du pouvoir économique devient-il pour vous urgent ?

Parce que nous disposons d'un talent énorme qu'on ne peut pas se permettre de gaspiller dans un contexte de crise ! Plus de 60 % des diplômés de nos universités européennes sont des filles. On a investi dans leur formation, c'est un non-sens de ne pas chercher de retour sur investissement ! Toutes les études, y compris celles réalisées par des instituts qui n'ont rien de féministe, montrent que plus il y a de femmes dans les instances de décision, plus les

résultats économiques et financiers sont bons. Cela signifie donc plus de croissance, d'emplois : c'est un circuit vertueux.

Quelles étapes restent à franchir pour imposer les quotas en Europe ?

Ma proposition demande qu'à capacités égales, priorité soit donnée aux femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse d'ici à 2020, aussi longtemps que les 40 % ne sont pas atteints. On a en France 22 à 25 % de femmes membres des boards, 19 % au Royaume-Uni, mais seulement 5 % à Malte et 4 % à Chypre. La moyenne est de 17 %, contre 83 % d'hommes. Ma responsabilité est de conduire toute l'Europe sur le bon seuil, et si ma proposition est votée cette année par le Parlement, ce que je crois, ce sera une mini-révolution. Qu'on ne nous parle pas d'un vivier insuffisant : les plus grandes écoles de commerce d'Europe, sous l'égide de l'European Business School, ont rassemblé une liste de quelque 8 000 noms de femmes capables dès demain de faire partie des CA, une base de données dénommée « Global Board Ready Women », consultable sur le Net. Le talent féminin est là, nous n'avons pas besoin de l'inventer.

Quand la conciliation vie privée-vie professionnelle est à ce point différente entre la France, l'Allemagne ou la Suède, est-ce réaliste de fédérer le « haut » de l'échelle sans harmoniser la prise en charge de la petite enfance ?

Il est indispensable de commencer par le haut de la pyramide pour créer un mouvement d'aspiration. J'aimerais bien que plus d'hommes deviennent pères, c'est-à-dire qu'ils prennent davantage de responsabilités auprès de leurs enfants. Partout, la maternité reste un cap très difficile à négocier dans la vie professionnelle des femmes. Si l'on essaime du haut vers le bas, leurs compétences et leurs responsabilités finiront un jour par devenir banales.

Qu'est-ce qui vous rend optimiste ?

Cette année à Davos, le thème de la parité a été abordé. Christine Lagarde, la directrice du FMI, Sheryl Sandberg, dg de Facebook, et moi sommes montées sur le podium, une première dans ce milieu sans femmes (ou presque). Le changement de mentalités est en marche.

✓ *Chargée de la justice, des droits fondamentaux et de la citoyenneté.*

