

CONSEILS D'ADMINISTRATION

Mesdames, il y a des places à prendre!

Depuis le 1^{er} janvier, **les entreprises de plus de 500 salariés doivent avoir 40% de femmes dans leur conseil.** Mais certaines cherchent toujours des candidates...

PAR ISABELLE GONSE



“Les sociétés communiquent peu sur les postes libres.

La rencontre entre l'offre et la demande se fait donc difficilement. Pour obtenir un mandat, il faut se faire connaître, parler de son projet autour de soi, à son réseau et, si possible, trouver une personne de confiance susceptible de vous introduire.”

Emilie Bonamy,
dirigeante d'ELB Conseil,
conseil en gouvernance.

PHOTOS : JOSEPH MELIN, ANTOINE DOYEN POUR MANAGEMENT

O n a beau avoir pris une mesure de discrimination positive, cela n'a pas suffi. Le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration (CA) des grosses sociétés peine à atteindre le seuil de 40% fixé par la loi Copé-Zimmermann. Seules 65% des sociétés du CAC 40 et 50% de celles du SBF 120 sont dans les clous, selon les chiffres publiés par Ethics & Boards (observatoire international de la gouvernance des sociétés cotées) en novembre dernier. Votée en janvier 2011, la loi donnait six ans aux entreprises pour se mettre en conformité. Elles devaient donc parvenir à ce quota de 40% avant le 1^{er} janvier 2017. Mais la loi prendra véritablement effet lors des assemblées générales d'actionnaires de juin avec la mise en œuvre des premières mesure coercitives : gel de la rémunération des administrateurs (les jetons de présence) et annulation des nouvelles nominations si ce quota n'est pas atteint.

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) se mobilisent elles aussi pour rattraper leur retard et éviter les sanctions. Pourquoi, au XXI^e siècle, est-il encore si difficile de réaliser l'objectif de 40% de femmes au sein des conseils d'administration ? L'explication est toute simple : il faut d'abord que des hommes

partent, et ceux-ci, bien souvent, s'accrochent à leur siège. En effet, pour intégrer des femmes dans les conseils d'administration sans faire exploser leurs effectifs ni perdre en efficacité, il faut attendre la fin des mandats (qui durent en moyenne de trois à six ans), ne pas les renouveler et avoir le cran de proposer les postes libérés à des femmes. Et cela suscite encore des réticences.

Pourtant, les patrons qui ont joué le jeu et fait entrer des femmes au CA de leur société n'ont pas eu à s'en plaindre. Bien au contraire. «Elles ont apporté les compétences pointues dont nous avons besoin dans nos réflexions, mais aussi davantage de pragmatisme, de sincérité, d'analyse et d'intuition dans nos prises de décision. De plus, depuis leur arrivée, il y a moins de querelles d'ego», se félicite, par exemple, Frédéric Granotier, fondateur et PDG de Lucibel (technologie LED). Vous avez le profil et l'expérience ? Voici comment vous faire une place au cœur du réacteur.

Présenter le bon profil. Aider les dirigeants à faire les bons choix, écouter, conseiller, apporter son expertise, donner un avis éclairé sur les investissements... l'administratrice (ou l'administrateur) ne décide pas, elle influence.

▷ SIÉGER DANS UN CONSEIL EST UN VÉRITABLE INVESTISSEMENT PERSONNEL



ÊTRE BIEN CLAIR SUR CE QU'ON APORTE.

Ipsos m'a proposé mon premier mandat début 2013. J'avais réalisé une mission d'accompagnement assez longue sur leur transformation numérique et je connaissais donc bien leur activité. Mon expertise technologique, mon profil international (je suis franco-américaine) et mon expérience de la conduite du changement les intéressaient. Je me suis tout de suite sentie à l'aise avec la culture de l'entreprise comme avec ses dirigeants. Au début, j'ai beaucoup écouté, travaillé pour suivre la concurrence, lu les notes d'analyses, etc. Au bout d'un an, je suis montée en grade et je suis entrée au comité de nomination du conseil d'Ipsos. Ce premier mandat m'a amenée, l'année suivante, à entrer au conseil de deux semenciers (Limagrain et sa filiale Vilmorin), puis à celui de l'American Chamber of Commerce in France."

MARY DUPONT-MADINIER
61 ANS, ASSOCIÉE CHEZ
VALTUS (MANAGEMENT
DE TRANSITION).

Par rapport à la fonction classique de top manager, cela suppose une posture différente, incluant une prise de recul. «Le rôle de l'administrateur est de soutenir les managers et de leur lancer des défis. La variété des profils des membres du conseil constitue à cet égard une vraie richesse qui contribue à valider la stratégie la plus pertinente», estime Emilie Bonamy, dirigeante d'ELB Conseil (gouvernance et management du changement) et elle-même administratrice de Leixem Africa, une entreprise familiale spécialisée dans la monétique et la sécurité bancaire sur le continent africain.

Pour effectuer leur recrutement, les patrons du CAC 40 donnent la priorité aux dirigeantes de très grands groupes, telle Clara Gaymard, l'ex-patronne de General Electric France, devenue administratrice de Veolia en 2015, puis nommée en 2016 aux conseils d'administration de LVMH, de Bouygues et de Danone. Mais celles-ci se faisant rares, les entreprises du SBF 120 élargissent leurs recherches à l'ensemble des top managers membres des codir et des comex. «Après avoir privilégié les profils financiers, elles s'intéressent à présent aux femmes ayant un parcours international, responsables de *business unit* ou de filiale à l'étranger, à celles issues du digital et plus ra-

rement des fonctions juridiques, des RH ou de la communication», constate Dominique Druon, ex-numéro 3 d'Altran, fondatrice du cabinet de conseil en gouvernance Aliath et administratrice indépendante des groupes April (assurance) et Le Bélier (sous-traitance automobile), deux sociétés cotées en Bourse.

Affûter ses compétences. Siéger dans un conseil d'administration est une expérience riche, qui se monnaie bien sur le marché du travail. Ce n'est pas une mince affaire mais un réel engagement qui requiert du temps et nécessite un véritable investissement personnel. Découvrir l'entreprise et ses sites, rencontrer les opérationnels, préparer les dossiers avant les réunions du board (au moins quatre fois par an) équivaut à plus de dix jours de travail chaque année, à prendre sur ses congés annuels. Le tout pour une rémunération comprise entre 10 000 et 25 000 euros pour une ETI (moins de 5 000 salariés), voire entre 100 000 et 150 000 euros pour les happy few du CAC 40 !

En France, trois formations certifiantes préparent à cette fonction : celle de l'Insead, celle de l'Institut français des administrateurs (IFA) et enfin celle de l'Essec. Au-delà des connaissances pures (droit, stratégie, finance et ●●●

54 ans
ÂGE MOYEN
des femmes
dans les CA
du SBF 120
en 2016.

Pour les hommes, la moyenne approche les 60 ans.

Source : Étude Boujaiss et Bricard, 2016

Conseils d'administration. Mesdames, il y a des places à prendre!



“JE N’AVAIS JAMAIS PENSÉ SOLLICITER UN MANDAT.

Manutan (vente à distance en B to B) m’a contactée après avoir lu une interview de moi dans la presse. Ils voulaient gagner en agilité, et mon parcours dans des start-up, chez Mademoiselle Bio, que j’ai fondée en 2005, puis au Slip français, les a intéressés. Je leur apporte mon expertise en marketing et dans la construction de leur image de marque. Ils sont dans le B to B, et moi dans le B to C, mais nous avons des valeurs communes. C’est un mandat prenant et très enrichissant. En dehors des réunions du conseil, tous les deux mois, je peux être sollicitée à tout moment pour des décisions stratégiques, portant par exemple sur le choix des entreprises à reprendre. Nous en avons racheté trois en trois ans! Mon mandat a été renouvelé en mars 2016. Et j’ai refusé d’autres sollicitations.”

VIOLETTE WATINE
41 ANS, DIRECTRICE
DU DÉVELOPPEMENT
DU SLIP FRANÇAIS.

▷ “UN BON RÉSEAU ET UN MENTOR SONT ESSENTIELS POUR S’IMPOSER DANS LA FONCTION.”

VIVIANE DE BEAUFORT, PROFESSEURE À L’ESSEC

à se mettre en avant. Femmes ingénieurs propose ainsi une grille d’autoévaluation et un coaching pour affiner son profil d’administratrice. C’est-à-dire apprendre à faire valoir ses compétences clés lors d’un pitch de trois minutes et à cibler les entreprises avec lesquelles on se sent en affinité.

Décrocher son premier mandat. Dans les cabinets de chasseurs de têtes spécialisés (Aliath, Russell Reynolds, Leyders, Spencer Stuart, etc.), les candidates se bousculent au portillon. Mais les sociétés préfèrent généralement passer par le réseau pour trouver la perle rare. «Donc, pour mettre toutes les chances de votre côté, parlez de votre projet autour de vous et contactez des présidents de conseil qui exercent un mandat depuis longtemps et sollicitez leur parrainage», conseille Dominique Druon.

C’est ce qu’a fait Christine-Anne Chevy, directrice des projets Digital Industry chez Airbus Helicopters. Elle a demandé un jour une lettre de recommandation à un directeur d’Airbus avec qui elle avait travaillé sur un projet. Après environ un an et demi de recherches et plusieurs entretiens, elle a enfin obtenu un mandat dans le groupe Berto, une ETI familiale de location de véhicules industriels s’ouvrant à l’international. Auparavant, elle avait fait ses armes au board de l’Institut d’administration des entreprises (IAE) d’Aix-en-Provence et suivi le cursus Women Be European Board Ready, de l’Essec.

Autre tactique efficace : «Commencer par un mandat dans une filiale de son groupe ou même par un mandat (non rémunéré) dans une association. C’est une étape possible avant de décrocher un siège au conseil d’une vraie société», assure Anne Navez, dirigeante de Votre-Administrateur, un réseau social constitué autour du thème de la gouvernance d’entreprise (évaluation du conseil et recherche d’administrateurs). Le premier mandat est le plus difficile à obtenir. Ensuite, les patrons se passent le mot et la cooptation fait le reste. ●

... RSE, notamment), elles proposent des cursus où les futures administratrices se retrouvent en situation : simulations de conseil, cas pratiques, témoignages d’administrateurs, préparations de rendez-vous avec des chasseurs de tête, etc. Women Be European Board Ready, le stage de l’Essec (sur neuf jours et en français), permet d’acquérir la bonne stature.

«Souvent nommées à des places préalablement occupées par des hommes, les femmes vont être attendues au tournant ! Savoir entretenir son réseau, créer des alliances et trouver un mentor est essentiel pour réussir à s’imposer dans la fonction», estime Viviane de Beaufort, professeure à l’Essec, qui a créé ce programme en 2011. Des associations féminines se mobilisent aussi pour aider leurs membres



PH. TO. MANUTAN