



06.03.12

A l'occasion de la journée internationale des droits de la femme, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) dresse un état des lieux de la place des femmes au sein des conseils d'administration : à 5 ans de l'échéance de la loi Copé-Zimmermann, où en est-on de la parité au sein de conseils ? Quels rôles y jouent les femmes ? Comment y trouvent-elles leur place ?

A 8 jours de la journée symbolique de la femme, l'IFA présente 8 portraits de femmes administrateurs qui parlent de leur parcours, de leurs expériences et des obstacles qu'elles ont pu rencontrer en tant que femme au cours de leur carrière.

« Concernant la place des femmes dans les conseils d'administration, je ferais deux remarques.

La première est que les objectifs du calendrier concernant l'augmentation de la place des femmes dans les conseils (40% de personnes du même sexe - et donc de femmes... - dans les sociétés cotées sur les marchés réglementés, en 2017) vont être atteints bien avant la date limite... En effet, fin 2011, le cap des 20% a été franchi dans les entreprises du CAC 40, alors que la loi imposait d'atteindre ce seuil intermédiaire en 2013. Les 40% de femmes dans les conseils seront donc vraisemblablement, eux aussi, atteints bien avant 2017. Une excellente nouvelle qui témoigne, en tout cas, de l'engagement des personnes concernées, de part et d'autre. Le pari n'était, en effet, pas gagné quand on se souvient des résistances que le projet de loi (soutenu par l'IFA) a rencontrées lorsqu'il a été présenté...

La deuxième est que la diversité et, en particulier, la mixité hommes/femmes, constitue un facteur de progrès pour la gouvernance. De fait, on observe, parallèlement à l'arrivée des femmes dans les conseils d'administration, une amélioration des pratiques. Je ne veux pas dire que cela a un rapport direct de cause à effet ; je ne possède pas d'étude réalisée en la matière ! Mais, je note simplement que l'un n'empêche pas l'autre...contrairement à ce que prédisaient certains administrateurs lors du vote de la loi (« les conseils travailleront moins bien...moins efficacement... »)

Preuve est, en tout cas, faite, aujourd'hui, que non seulement l'arrivée d'un nombre plus important de femmes dans les conseils n'a pas engendré une baisse de la qualité, mais que c'est même l'inverse ! Qu'apportent les femmes dans un conseil, en matière de méthodes de travail, de relation avec les autres, de façon de voir les choses ? Il sera intéressant d'étudier cela de façon précise. Toujours est-il que nous pouvons d'ores-et-déjà affirmer que la diversité des profils d'administrateurs dans les conseils est gage de qualité. »

Daniel Lebègue, Président de l'IFA.

Portraits et témoignages de 8 femmes administrateurs

Pascale Auger

Etre administrateur, un nouveau mode de développement personnel

Parcours : Ingénieure, Docteur en organisation et informatique industrielle, Pascale Auger dispose de 18 années d'expérience de direction d'activités Industrie, Services et Services Publics, en France et à l'International. Vice-présidente, responsable des secteurs Industrie et Distribution de PricewaterhouseCoopers en 2000, elle rejoint Capgemini Consulting en 2003 où elle exerce en qualité de Vice-présidente au pôle Stratégie et Management du changement et de la performance, en charge des secteurs Industrie et Public.

Mandats : Administrateur indépendant et membre du comité d'audit de MANUTAN International.

« Les femmes sont peut-être moins préparées que les hommes à jouer le rôle d'administrateur, de par l'histoire, mais elles en ont pourtant les capacités. C'est pourquoi je dirais que devenir administrateur ne se décrète pas, cela se prépare. Une formation initiale pour appréhender les enjeux et les attentes et un réel processus d' « on boarding » sont indispensables pour réussir sa première expérience d'administrateur.

Mais ensuite, la prise de parole et de position au sein d'un conseil n'est pas plus difficile pour une femme que pour un homme ; elle est davantage liée à la date d'arrivée. Si l'on vient de rejoindre récemment un conseil, il est parfois plus compliqué de prendre une position, de développer une opinion, mais c'est aussi vrai pour un homme fraîchement arrivé au sein d'un conseil. Certaines entreprises développent aujourd'hui activement un vivier de femmes administrateurs car elles considèrent ce statut comme une réelle opportunité de développer un leadership managérial ; le passage par un Conseil préparant ces femmes à des fonctions exécutives.

Ce choix dessine donc les nouveaux contours d'un développement professionnel et d'un modèle de leadership. Il ne reste plus qu'à espérer que cela permettra effectivement d'accélérer le développement des femmes au sein des comités exécutifs... »

Dominique Damon

Une expérience internationale déterminante

Parcours : Diplômée en économie et en psychologie industrielle et expérimentale, Dominique Damon, après quinze premières années dans le groupe Danone, est intervenue dans des secteurs complexes où elle a mené à bien d'importantes actions de croissance et de redressement. Elle est l'une des rares françaises à avoir dirigé plusieurs grands groupes mondiaux (le groupe suisse Alusuisse-Lonza, Rhône-Poulenc Chimie, le groupe Impress aux

Pays-Bas). En 2004, elle crée sa société, Evalind International qui intervient dans l'industrie et la distribution, la stratégie de développement, la gouvernance d'entreprise et le coaching de dirigeants.

Mandats: Dominique Damon dispose d'une très large expérience internationale de Président exécutif et d'administrateur indépendant de groupes internationaux, cotés et privés. Aujourd'hui, elle siège, entre autres, aux Conseils d'Administration des Groupes Bongrain et Daher en France, et du groupe Tessengerlo en Belgique ainsi que de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

« J'ai une longue expérience d'administrateur de groupes internationaux en France comme à l'étranger. Les conseils auxquels j'ai participé dans le monde, ou auxquels je participe aujourd'hui, étaient strictement masculins avant mon arrivée. Pour autant, les offres que j'ai reçues étaient associées à mon expérience professionnelle et non pas à un souci de parité. Je n'ai pas observé de comportements d'administrateurs qui puissent être classés dans une typologie hommes-femmes. Dans tout conseil, certains administrateurs vont démontrer des compétences plus spécifiques dans tel ou tel domaine. En ce qui me concerne, mon expérience internationale dans différents secteurs industriels et mes centres d'intérêts m'amènent à me passionner tout autant pour la stratégie de l'entreprise que pour sa gestion financière et sociale et bien sûr sa gouvernance. Mais, avant tout, j'accorde le plus grand soin à étudier les propositions qui me sont faites en regard de ma capacité à contribuer efficacement au développement de l'entreprise concernée. Ce qui prévaut, c'est la diversité et la complémentarité des profils au sein d'un conseil, l'équilibre hommes/femmes étant seulement une des composantes de cette diversité. »

Laurence Dors-Méary

Des instances de gouvernance à l'exercice de la gouvernance

Parcours : Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure, Diplômée de l'ENA en 1983, Laurence Dors-Méary a été Secrétaire Général du Groupe EADS, puis Directeur Général Adjoint et membre du Comité Exécutif en charge du Développement Global de Dassault Systèmes, et enfin Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif du groupe Renault.

Mandats : Laurence Dors-Méary est administrateur de Crédit Agricole SA (Présidente du Comité des rémunérations, membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance), de Cap Gemini (membre du Comité stratégie et investissements) et d'Egis (membre du Comité des engagements).

« Dans un environnement économique devenu extrêmement mobile et souvent imprévisible, l'adaptabilité et l'éthique sont des atouts essentiels pour l'entreprise. Ils s'acquièrent, notamment, par la diversité des expertises et des points de vue. Ainsi, la présence des femmes dans les conseils d'administration répond à ces objectifs, de même que la diversité des nationalités.

Je n'ai pas souffert d'être une femme au cours de ma carrière qui s'est pourtant déroulée dans des environnements professionnels essentiellement masculins. Mon parcours exécutif m'a permis de m'intégrer rapidement au sein de mes différents conseils d'administration, sans difficulté particulière liée à ma qualité de femme. Les qualités professionnelles n'appartiennent pas à un sexe ou à l'autre. Au sein des conseils d'administration, les femmes s'expriment souvent de manière simple et directe, ce qui surprend parfois, mais est la plupart du temps apprécié. »

Dominique Druon

Contribuer à la pluralité pour éviter les clonages

Parcours : Ingénieure, diplômée de l'UTC et administrateur certifié de l'ESSEC, Dominique Druon occupe pendant 20 ans des postes de direction générale chez Altran (Groupe, France, Angleterre, USA et Middle-East). Elle y acquiert une compréhension fine des exigences des dirigeants quant aux phases de croissance, structuration, internationalisation ou restructuration de leurs activités. Forte de cette expérience, elle fonde, en 2011, Aliath, cabinet de conseil en stratégie et gouvernance.

Mandats : Dominique Druon est aujourd'hui administrateur associé au Fonds Stratégique d'Investissement, elle participe au développement international de sociétés industrielles.

« Un leitmotiv : Oser l'ambition ! Au début de ma carrière, dans les années 90, mes performances et ma personnalité ont toujours été reconnues à leur juste valeur, et mon leadership m'a rapidement permis d'accéder à des postes de direction générale. La véritable clé à l'ascension professionnelle était la performance, sans distinction de sexe. Pourtant ce « barrage » contre l'accession des femmes aux plus hautes fonctions de l'entreprise, s'est véritablement imposé à moi lorsque mes ambitions ont été d'atteindre des fonctions encore plus exécutives. C'était il y a environ 5 ans et cette réalité m'a motivée à agir.

J'ai, depuis, créé Aliath, un cabinet de conseil en gouvernance qui place la stratégie du dirigeant au cœur du dispositif de pilotage du conseil d'administration. Avec, notamment, comme credo fort, la sélection et le recrutement de hauts profils féminins appelés à rejoindre ces conseils.

Ma conviction est qu'il y a encore trop de clonage dans les conseils d'administration français qui perdent inévitablement en efficacité en refusant d'intégrer plus de pluralité, là où chacun sait que ce sont des gages de performance. Je connais de nombreuses femmes à haut potentiel susceptibles d'enrichir la capacité d'action des conseils parce qu'elles disposent de ces compétences rares qui allient l'expertise à une vision large sur le monde qui nous entoure. J'ai le sentiment profond qu'en 2012, la loi Copé-Zimmermann ouvre une brèche. Les hommes comme les femmes sont davantage prêts à plus d'échanges. Alors, que toutes les femmes compétentes croient en elles et assument leur ambition, c'est le bon moment ! L'ambition, quand elle n'est pas une fin en soi, est un excellent moteur de réussite. »

Mireille Faugère

Une expérience secteur public au service du privé

Parcours : Diplômée de HEC en 1978, Mireille Faugère intègre la SNCF au début des années 80 où elle occupe successivement le poste de Responsable de développement du réseau TGV Méditerranée (1987) puis Directrice de la gare Montparnasse (1991), devenant ainsi la première femme à accéder à cette responsabilité.

En 2000, Mireille Faugère crée le site Voyages-sncf.com et est nommée Directrice Générale de SNCF Voyages et Présidente de Voyages-sncf.com (2003), menant avec succès la transformation d'une entreprise technicienne vers une entreprise de service. Depuis 2010, elle est Directrice générale de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris où elle mène la transformation et la modernisation de l'offre de soins.

Mandats : Administrateur indépendant d'Essilor International et d'EDF (Présidente du Comité d'éthique)

« Mon premier mandat d'administrateur indépendant est assurément lié à la loi sur les quotas dans les conseils. Auparavant, les entreprises s'appuyaient beaucoup sur leurs réseaux pour renouveler leur conseil d'administration. Depuis 2009, j'ai eu de nombreuses propositions. Il apparaît donc indispensable de garder la pression des quotas, car malheureusement, les tendances ne s'inversent ni ne s'accélèrent naturellement. D'autant que les femmes, en général, apportent leur franc-parler, leur souci des équilibres de points de vue et ... leurs dossiers préparés ! Cela vaut donc le coup de se battre pour le premier mandat.

Ce qu'il faudrait même, c'est étendre cette ambition au secteur public. L'enjeu connexe de la parité dans les conseils est celui de la féminisation dans les Comités exécutifs ».

Nathalie Rouvet Lazare

Quand marketing et communication s'invitent à la table du conseil

Parcours : Diplômée de HEC en 1984, Nathalie Rouvet Lazare a débuté sa carrière chez Air France en tant qu'Attachée de Direction avant de travailler au sein d'agences de marketing/communication : Saatchi & Saatchi Advertising puis Publicis. En 2000, elle rejoint le Groupe La Poste où elle occupe successivement la fonction de Directrice de la marque La Poste (2000) puis de Directrice du Développement à la Direction du Courrier (2003). En 2006, elle fonde In Between, société de conseil en Marque, Marketing et Communication, qu'elle dirige aujourd'hui.

Mandats : Administrateur indépendant de Cohéris, éditeur de logiciels, société cotée sur l'eurolist d'Euronext Paris

« Avec un profil de « diversité » en regard à la fois du genre et de mon expérience professionnelle, orientée marketing et communication, j'ai décidé de me tourner vers l'IFA et de suivre le parcours de formation-certification d'administrateur de société pour consolider mon profil de « candidate administrateur » à la fois en terme de compétence et de crédibilité. Après cela, l'obtention de mon premier mandat s'est faite de façon simple : le PDG de Cohéris cherchait un nouvel administrateur pour compléter un conseil de quatre administrateurs de sexe masculin. L'administrateur devait donc être une femme ! Me concernant, la loi Copé-Zimmermann s'est révélée être un tremplin. J'ai donc rejoint un conseil exclusivement masculin sans aucune difficulté d'adaptation ni d'intégration et sans que cela ne constitue en soi une difficulté dans l'exercice des missions d'administrateur. »

Carine Salvy *Performance et efficacité au féminin*

Parcours : Diplômée de l'ESSEC et du CFA Institute (Chartered Financial Analyst), Carine Salvy a débuté sa carrière dans les marchés boursiers à New-York (Paribas), Londres (Booz, Dresdner, Société Générale, Lazard) et Genève (Ecofin). Elle est aujourd'hui consultante en stratégie et finance d'investissement. Elle intervient sur des questions d'orientation stratégique, d'allocation du capital et d'évaluations d'investissement.

Mandats : Administrateur et membre du comité d'Audit de Poweo.

« Au-delà de l'enrichissement de la discussion résultant de l'ouverture du conseil à des profils diversifiés, une femme reste l'exception du groupe et prend naturellement une position de plus grand recul.

Elle joue un rôle de modérateur, souvent nécessaire quand la discussion s'enlise. Elle est plus à même d'apaiser les esprits, de concilier les points de vue, et de faire la synthèse des positions, afin que la discussion reprenne dans une ambiance plus calme.

Il faut faire preuve de courage, aborder les questions difficiles, les sujets qui fâchent ; savoir 'monter au créneau' pour avancer une proposition ou défendre une idée.

J'ai débuté ma carrière dans les salles de marché et je pratique l'alpinisme de haut niveau –je suis donc habituée à évoluer dans des milieux traditionnellement masculins. Les conseils d'administration ont eux aussi leurs propres règles, qu'il s'agit de déchiffrer. Cela fait, avec élégance et un brin d'audace, les femmes y trouvent leur place et se montrent performantes et efficaces ! »

Jacqueline Tammenoms Bakker *L'executive woman par excellence*

Parcours : Jacqueline Tammenoms Bakker est diplômée de l'université d'Oxford et de la Johns Hopkins School for Advanced International Studies à Washington D.C. En 1977, elle rejoint le groupe Shell International où elle occupe diverses fonctions aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Turquie.

Elle intègre ensuite le cabinet McKinsey & Co (1989) puis devient Vice-présidente Food Europe pour Quest International, filiale d'Unilever (1995). De 1999 à 2001, elle est Directrice de Gigaport, avec notamment pour mission d'accélérer l'introduction de l'Internet à haut débit aux Pays-Bas. Enfin, de 2001 à 2007, elle occupe le poste de Directrice générale au Ministère des Transports néerlandais, en charge de l'aviation civile et des transports.

Mandats : Jacqueline Tammenoms Bakker est administrateur indépendant et est actuellement membre des Conseils de Surveillance de Vivendi (France), de Tesco PLC (Royaume-Uni), du Cadastre néerlandais, et de la Van Leer Group Foundation (Pays-Bas). Elle est aussi membre du Conseil Consultatif du Rotterdam School of Management.

« Plusieurs opportunités au cours de ma carrière sont directement liées au fait d'être une femme. Par exemple, venant du secteur privé, il aurait été plus difficile d'occuper un poste de haut fonctionnaire aux Pays-Bas si le Ministre n'avait pas indiqué qu'elle voulait nommer un directeur général féminin au conseil du Ministère. Ce souhait a ouvert l'opportunité aux candidats avec une expérience différente de la plupart des hauts fonctionnaires. De même, avec mes mandats d'administrateur chez les sociétés cotées, ou a plu ou oresidentla plupart de mes collègues sont ou ont été PDG ou membre d'un Comite Exécutif.

Le défi pour tout administrateur est d'assurer que ses contributions soient pertinentes et crédibles. Une qualité essentielle pour un administrateur avec un profil divergent est de pouvoir bien comprendre la situation spécifique de l'entreprise et de contribuer à élargir le débat quand cela est utile. »