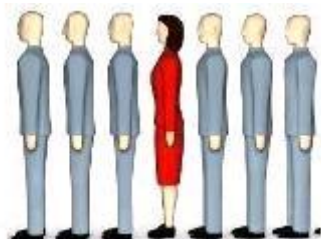


08.03.12



istockphoto

**A 55 ans en moyenne, elles sont parvenues à intégrer un cercle très masculin. Si certaines attribuent leur présence dans les conseils d'administration à la seule force de la loi Copé-Zimmermann, ces femmes se réjouissent néanmoins de pouvoir, enfin, participer activement aux stratégies de développement et de gouvernance des grandes entreprises françaises. A l'occasion de la Journée de la Femme, 4 administratrices ont accepté de raconter leurs parcours. Témoignages.**

Elles regrettent toutes d'avoir dû attendre l'instauration de quotas pour que la mixité apparaisse dans les conseils d'administration. Mais, après tout, qu'importe ! Le résultat est à la hauteur de leurs attentes. Avec ou sans formation dédiée, dotées d'une solide expérience professionnelle et passionnées par les enjeux de gouvernance, elles ont toutes réussi à se faire une place au milieu des hommes. Et s'accordent toutes sur un point : la diversité est un point essentiel de l'efficacité d'un conseil d'administration.

Alors que la loi Copé-Zimmermann impose 20 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 d'ici janvier 2014, le seul vote de la loi a visiblement donné l'impulsion nécessaire à ces dernières pour aller au-delà. Selon le baromètre Capitalcom 2011, les sociétés cotées affichaient déjà un taux de mixité de 20,8 % en juin 2011, contre 15,3 % un an plus tôt. Au total, 55 % des entreprises du CAC 40 ont déjà atteint le palier de 20 %. En tête des entreprises les plus « mixtes », on retrouve Publicis (43,8 %), Vallourec (36,4 %) et Vivendi (33,3 %). En revanche, si l'on prend une palette d'entreprises plus large, comme celles de l'indice SBF 120, la mixité tombe à 14,8 %. Et d'après le Baromètre annuel [Capitalcom 2012](#) sur la mixité, le premier cercle des instances dirigeantes des entreprises françaises (conseils d'administration, comités exécutifs et comités de direction) ne comptait que 15 % de femmes en 2011. Moins de 8 % de femmes siègent par exemple aux comités exécutifs.

### **Dominique Druon, sans complexe**

*« Je n'ai aucun complexe à être dans un conseil d'administration grâce à un quota. Je connais beaucoup d'hommes qui y sont grâce à leurs clubs de golf ». Voilà comment Dominique Druon, administratrice au Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), vit sa présence parmi ses collègues administrateurs. Pour elle, la loi Copé-Zimmerman représente avant tout une brèche pour toutes les femmes compétentes qui veulent intégrer des conseils d'administration, « sous réserve de se faire connaître et reconnaître », prévient-elle. Comment ? En allant à la rencontre des PDG et en leur apportant de la performance et de la diversité. Cette nécessité, Dominique Druon l'a comprise lorsque, arrivée à la direction générale du Groupe Altran, son évolution s'est soudain figée : « Même si on ne m'a jamais dit "non" en face, j'ai bien senti que, en tant que femme, j'étais déjà bien haut dans la hiérarchie. J'ai donc décidé d'agir en allant sur le terrain des hommes, c'est-à-dire les cercles de dirigeants, parce que je sentais que c'était le moment et que les hommes comme les femmes étaient prêts à davantage d'échanges. A condition de les solliciter », raconte-t-elle. Déterminée à intégrer un conseil d'administration, Dominique Druon opte au préalable pour une formation certifiante à l'ESSEC afin d'acquérir la légitimité d'intégrer un tel club. En octobre 2011, cette femme d'action obtient son premier mandat par l'intermédiaire du Président de FSI, qui n'est d'autre qu'un ancien client. Sa recette d'intégration : écoute, respect et mise en place d'une relation de confiance avec le Président.*

### **Dominique Damon, l'administratrice chevronnée**

Dominique Damon, pour sa part, peut se prévaloir d'un parcours exemplaire et sans embûches. Presque trop facile lorsque l'on regarde son CV flanqué de nombreuses expériences d'administratrice, en France comme à l'étranger (Suisse, Pays-Bas, Etats-Unis...). Aujourd'hui, elle siège aux conseils d'administration des groupes Bongrain et Daher en France, et du groupe Tessengerlo en Belgique. Elle qui ne s'estime pourtant pas être une « *femme de réseaux* », exerce de tels mandats depuis plus de 20 ans. A tel point qu'elle avoue avec amusement ne plus se souvenir du premier. Pourtant, lorsqu'elle démarre sa carrière chez Danone, il y a presque 40 ans, il n'y a aucun quota en vigueur, très peu de cadres au féminin et les femmes sont absentes des grandes écoles. Regrettant d'avoir eu besoin d'une loi pour faire bouger les lignes, elle estime que la question se pose avant tout au sein des entreprises, dans les comités exécutifs et se termine dans les conseils d'administration. Les compétences économiques et managériales de Dominique Damon ont suffi à elles-seules à gommer sa « *différence* » et, elle atteste : « *Je ne me suis jamais sentie comme la seule femme et n'ai jamais rencontré d'obstacles liés à cela dans ma carrière. Je dirais même qu'être la seule femme m'a aidé à progresser, car j'étais finalement plus visible que les autres. Pour moi, il n'y a aucune différence entre hommes et femmes, seulement des expertises et des backgrounds divers.* »

### **Valérie Ader, mère et administratrice**

Valérie Ader, administratrice de Syntec Conseil, fait le même constat : « *Je ne me suis jamais considérée comme une femme mais comme un être humain. Dans le conseil, la femme possède des atouts. Par exemple, les interlocuteurs masculins ne se sentent pas en compétition et l'échange est plus facile.* » Mère de quatre enfants, Valérie Ader n'a jamais vécu sa féminité ni sa maternité comme un handicap. D'ailleurs, cette vie de famille ne lui a pas fermé les portes du conseil d'administration de Syntec lors du renouvellement du bureau au printemps 2011. « *Le candidat à la présidence, qui constituait son équipe, est venu me chercher. C'est ce travail collectif, avec cette envie de construire quelque chose qui m'intéressait* », explique-t-elle. Même si elle contestait vivement l'instauration de quotas au départ, elle avoue volontiers que, finalement, « *c'est un mal pour un bien. Mais cela doit rester transitoire. Quand la pompe sera amorcée, il faudra arrêter* ». Malgré tout, elle savoure son mandat, d'autant qu'elle y a trouvé sa place. Une légitimité qui se gagne avant tout avec du temps, l'ancienneté étant finalement la vraie différence entre les membres.

### **Pascale Auger, la studieuse**

Même son de cloche chez Pascale Auger, administratrice de Manutan International : « *la vraie différence se situe entre les anciens et les nouveaux administrateurs. Il est plus délicat pour une personne nouvellement nommée de poser des questions.* » Issue du secteur du conseil, Pascale Auger a obtenu son premier mandat d'administratrice de Manutan International au moment du renouvellement du conseil, grâce à son réseau. « *J'avais parlé de mon désir de devenir administratrice à beaucoup de personnes. Finalement, le Président m'a appelée et je l'ai rencontré, comme d'autres membres du conseil. C'est important de rencontrer plusieurs personnes car le conseil est avant tout un collectif. Le choix se fait dans les deux sens* », relate-t-elle. Convaincue qu'un minimum de préparation est primordial, Pascale Auger a choisi de suivre une formation accélérée sur trois jours. Une étape qu'elle estime très utile pour apprendre comment aborder les sujets et questionner les membres. Car, dit-elle, « *le fonctionnement d'un conseil d'administration reste peu connu.*»

### **Viviane Reding, la commissaire européenne qui veut faire bouger les lignes**

C'est sans doute pour cette raison que Viviane de Beaufort, directrice des programmes Women ESSEC, a conçu la formation « *Women Be European Board Ready* ». Elle explique : « *Il s'agit de donner aux femmes des outils pour relever le défi des mandats d'administratrices. La formation propose non seulement des fondamentaux sur la gestion et la bonne gouvernance d'une entreprise, mais aussi un accompagnement sur les comportements. Mon ambition est maintenant de porter ce programme à échelle de l'Europe.* » Et il y a de quoi faire. Lancé en mars 2011 par Viviane Reding, l'appel européen à l'action volontaire des entreprises n'a pas eu l'effet escompté : seules 24 entreprises ont signé la déclaration d'engagement. Ce qui s'est traduit une mini hausse de 1,9 % du taux de mixité. A ce rythme, il faudrait 40 ans pour atteindre le taux de 40 % de femmes dans

les conseils d'administration en Europe, déplore ainsi la commissaire européenne en charge de la justice, pourtant peu adepte du principe des quotas. Bruxelles vient donc de lancer une consultation de trois mois sur ce sujet et pourrait même, à l'issue de ces travaux, recourir aux quotas pour imposer la mixité au sein des conseils.

Céline Oziel

© 2012 Novethic - Tous droits réservés

[http://www.novethic.fr/novethic/rse\\_responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises,ressources\\_humaines,p\\_arite,administrateurs\\_feminin,137003.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/rse_responsabilite_sociale_des_entreprises,ressources_humaines,p_arite,administrateurs_feminin,137003.jsp)