

Grâce à la loi Copé-Zimmermann, les femmes vont pouvoir intégrer les conseils d'administration des entreprises, composés quasi-exclusivement d'hommes jusqu'ici. Une formation a vu le jour à l'Essec pour préparer les femmes à ces postes de pouvoir. Témoignages et parcours de plusieurs femmes issues de la première promotion.

Elles se sont rencontrées sur les bancs de l'Essec où elles ont suivi la formation WBEBR (Women Be European Board Ready) de Viviane de Beaufort, destinée à préparer les femmes à la fonction d'administrateur. Viviane Neiter, Brigitte Fallot, Dominique Druon et Imène Maharzi font partie des pionnières de la première promotion, qui a réuni 17 femmes. 3 mois de formation pour apprendre la théorie, mais surtout la pratique et notamment savoir se comporter lorsqu'on est une femme exerçant de ce type de mandat. « *La posture et les codes sont importants*, explique Brigitte Fallot, ancienne consultante, aujourd'hui membre du comité de direction et directrice de la communication de SVR Group, maison mère des laboratoires dermo-cosmétiques SVR. *On apprend à se débarrasser de deux problématiques féminines : le sentiment d'imposture et le syndrome de la bonne élève* ». Objectif : comprendre que les femmes sont parfaitement légitimes à occuper ces fonctions, qu'elles en ont la compétence mais qu'elles n'osent pas entrer dans un monde très masculin, où la cooptation et les réseaux sont la règle. « *Il existe un code à maîtriser, une posture à acquérir pour être crédible* », souligne Dominique Druon, administratrice associée au FSI qui dirige Aliath un cabinet de conseil en gouvernance et s'est spécialisée dans le recrutement des administrateurs hommes et femmes, après avoir quitté la direction du groupe Altran.

Si le sujet des femmes administratrices au sein du CAC 40 a été relativement bien couvert dans les médias, l'univers des ETI (entreprises de taille intermédiaire) et des PME, également concernées par la loi de janvier 2012 sur les quotas, reste aujourd'hui invisible. Pourtant, les entreprises de plus de 500 salariés et ou dont le chiffre d'affaires dépasse 50 millions d'euros sont soumises à compter du 1er janvier 2014 à un quota de 20% de femmes dans les CA, et de 40% en 2017, portant le nombre de sociétés concernées à 2000.

L'entrée des femmes dans les CA, un levier pour le changement

L'arrivée des femmes pourrait amorcer un renouvellement des générations : alors que la moyenne d'âge des administrateurs est environ de 65 ans, les femmes qui suivent la formation de l'Essec ont plutôt entre 40 et 50 ans. Certaines ont déjà des mandats sociaux dans des filiales de leur groupe, d'autres, repérées comme « hauts potentiels », sont appelées à entrer au CA de leur entreprise à plus ou moins long terme. Enfin, l'application progressive de la loi implique que les entreprises disposent d'un vivier important de femmes formées à cet exercice... Une loi qui n'est pas toujours vue d'un bon œil par nombre d'hommes qui craignent de perdre leur chasse gardée, d'autant que les mandats sont renouvelables tous les trois ans (de 4 à 6 ans dans les ETI). Car la « cooptation entre amis » pourrait de fait, avec l'entrée des femmes dans les CA, évoluer vers une cooptation plus transparente et objectivée grâce à des critères mieux définis.

« *Le principal bénéfice à attendre de la loi est que cette fonction va faire désormais l'objet d'une « job description » : ceci ouvre la voie à une vraie professionnalisation tant dans les modalités de sélection que dans la pratique de la gouvernance. C'est un vrai facteur de performance pour la croissance des entreprises* », souligne Imène Maharzi, ex-Andersen, qui a travaillé pour des fonds d'investissement et s'oriente désormais vers « l'impact finance »*. « *Une évolution qui doit s'opérer sans brusquer*, ajoute Dominique Druon. *La mission de l'administrateur c'est challenger, contrôler, soutenir, mais il ne faut pas faire d'excès dans les deux premiers !* » L'arrivée des femmes pourrait donc à terme mettre un frein à la complaisance et au « clonage » des CA exclusivement composés d'hommes dans la soixantaine. Concernant la moyenne d'âge, la partie est pourtant loin d'être gagnée, certains CA ayant modifié leur règlement intérieur pour repousser, encore, l'âge limite des administrateurs...

Diversifier les profils

Contrairement à ce que l'on peut observer dans le CAC40, où « *certaines femmes nommées ressemblent beaucoup à leurs collègues masculins, ont les mêmes formations et les mêmes parcours* », observe Dominique Druon, l'arrivée des femmes dans les CA des PME et du non coté devrait permettre de diversifier les profils. « *L'enjeu de gouvernance est considérable, ajoute-telle. Il y a beaucoup à faire pour le formaliser car certains dirigeants ont peur de perdre leur pouvoir et*

de cesser de décider seuls. D'où la tendance à recruter des « amis d'amis » pour leur CA ». Car ouvrir son conseil, c'est accepter d'être remis en question par des gens extérieurs qui apporteront une vision différente de l'entreprise et de sa stratégie. « Passer d'un conseil de confort à un conseil utile n'est pas toujours facile....Il faut saluer le courage du chef d'entreprise qui choisit de faire entrer la différence dans son conseil », conclut Dominique Druon.

Viviane Neiter, intervenante dans la formation de l'Essec en tant qu'administratrice de plusieurs conseils, a présidé une association d'actionnaires et voit aussi l'utilité des femmes pour changer la dynamique des conseils et modifier les comportements masculins : *« Lorsqu'on traite de sujets comme les acquisitions, penser aux individus concernés et à l'aspect humain est plus fréquemment abordé par les femmes, alors que souvent les hommes n'y pensent même pas. Les femmes vont également être plus courageuses et plus pragmatiques pour aborder des sujets sensibles comme celui des rémunérations des dirigeants et celui des plans de succession, eu égard à l'âge avancé de certains d'entre eux »,* témoigne-t-elle. Aujourd'hui à la tête de sa propre société de consulting, et associée d'un cabinet de conseils en relations actionnariales et gouvernance, Viviane Neiter exerce quatre mandats dans des entreprises aussi différentes que (Grontmij France ingénierie), Dolphin (nanotechnologies), Vet Affaires (textile) et Prodware (informatique). Si elle déplore la culture de la cooptation et la domination masculine dans les CA, elle reste optimiste sur la capacité des femmes « à oser » et à démystifier cet univers fermé. A 56 ans, militante active dans plusieurs réseaux féminins, elle en est d'ailleurs la preuve.

*L'impact finance et l'impact investing consistent notamment à créer des fonds d'investissements dédiés à des projets à impact sociétal et environnemental positif - investissement dans les énergies renouvelables, les logements, l'éducation, la santé, l'assainissement, etc. Un moyen d'apporter des financements à des activités à vocation sociale ou environnementale tout en s'assurant de la rentabilité des activités financées.

Véronique Smée
© 2012 Novethic - Tous droits réservés