

# MIXITÉ

## Les viviers d'administratrices existent déjà

Plus de 900 postes d'administratrices sont à pourvoir d'ici à 2017 dans les entreprises concernées par la loi Copé-Zimmermann. Beaucoup n'ont pas attendu l'échéance pour embaucher. Cabinets de recrutement et associations professionnelles de femmes fournissent le gros des troupes. Mais il faut compter aussi sur les réseaux internes de femmes cadres.

**A**u 1<sup>er</sup> janvier 2014, les entreprises cotées devront compter au moins 20 % de femmes dans leur conseil d'administration. En 2017, le taux est porté à 40 %, non seulement pour les entreprises cotées mais pour toutes celles d'au moins 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et plus. Au total, 1 200 entreprises sont concernées par la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011. Selon les calculs de Guy Le Péchon, directeur de Gouvernance et Structures, cabinet spécialisé dans le conseil en recrutement d'administrateurs, « il y a 900 postes à pourvoir d'ici à 2017 ».

D'après l'Observatoire de la parité dans les conseils d'administration, qui établit chaque année un état des lieux de la présence et des profils des femmes dans les conseils d'administration, les sociétés cotées ont pris la mesure de l'enjeu. Plus de la moitié, anticipant la loi, a déjà atteint le taux de 20 % (lire l'encadré p. 17). En tête, les plus grosses capitalisations, dont font partie les entreprises du CAC 40, qui sont plus de 63 % à avoir franchi le seuil.

### Surdiplômées

Comment les entreprises s'y prennent-elles pour financer leur conseil d'administration ? Critère n° 1 : la compétence. Dans le fichier de 2 500 administrateurs que suit l'Observatoire, seules 4 femmes sur 536 n'ont pas fait d'études et sont membres de la famille du

dirigeant (10 hommes sont également dans ce cas). On est loin de l'administratrice "bien née". Les exigences des fonds d'investissement en matière de gouvernance ont en effet conduit les entreprises, en particulier celles du CAC 40, à muscler les profils de leurs administrateurs. Conséquence : selon l'obser-

**« Le nombre d'associations professionnelles de femmes a explosé. Elles savent se faire connaître, sont très visibles sur Internet, et les entreprises peuvent y puiser leurs administratrices avec de très beaux CV. »**

Isabelle Allemand, professeur à l'ESCDijon-Bourgogne

vatoire, les nouvelles femmes nommées sont surdiplômées et ont une expérience de dirigeant dans 59 % des cas. Elles sont aussi plus jeunes que les hommes.

Pour satisfaire aux critères d'internationalisation de leurs conseils d'administration, certaines entreprises ont fait d'une pierre deux coups en recrutant des femmes étrangères. Fondatrice d'un cabinet de conseil en gouvernance, administratrice depuis dix ans, titulaire de plusieurs mandats, Viviane Neiter le constate : « Avec l'arrivée des femmes, on assiste à une professionnalisation des critères



de recrutement. Aujourd'hui, les conseils d'administration réfléchissent et se demandent de quels profils ils ont besoin en fonction de leur stratégie. »

Les plus grandes entreprises ont recours aux cabinets de recrutement. Les réseaux professionnels constituent également des viviers de choix. « Avec la loi, le nombre d'associations professionnelles de femmes a explosé. Elles savent se faire connaître, sont très visibles sur Internet, et les entreprises peuvent y puiser leurs administratrices avec de très beaux CV », affirme Isabelle Allemand, professeur à l'ESCDijon-Bourgogne et titulaire de la chaire gouvernance d'entreprise.

### Trois cercles de recrutement

Parmi ces associations récentes : Financ'Elles, fédération de huit réseaux de femmes cadres du secteur financier, ou encore l'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs. Cette dernière, qui regroupe 600 adhérentes actives, s'est donnée pour objectif de décrocher une centaine de mandats d'ici à 2017. Dores et déjà, sa coprésidente, Marie-Ange Andrieux, est optimiste :

### Nette progression des femmes grâce à la loi

**S**ur 243 entreprises des compartiments A (capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros) et B (capitalisations comprises entre 150 millions et 1 milliard d'euros), 51,9 % ont déjà atteint le seuil de 20 % de femmes dans leur conseil d'administration au 31 décembre 2012, selon l'Observatoire de la parité de l'ESCDijon-Bourgogne. Elles n'étaient que 28 % deux ans auparavant. En moyenne, la part des femmes sur les deux compartiments atteint 20,7 %.

Sur le compartiment C (capitalisation inférieure à 150 millions d'euros), le nombre de femmes a progressé de 7,5 % en deux ans. Le seuil de 20 % n'est cependant pas encore atteint (19,2 % en moyenne en juin 2012). Ces moyennes cachent de fortes disparités entre entreprises. En 2012, selon l'Observatoire de la parité, 15 entreprises du compartiment B (sur 131) ne complaient encore aucune administratrice...

de personnalités du monde économique, financier et politique, qu'on retrouve surtout dans les très grandes entreprises cotées : le deuxième est constitué des dirigeantes du top management des entreprises. Nous nous inscrivons dans le 3<sup>e</sup> cercle, celui

des expertes. Aujourd'hui, 43 % des nominations correspondent à ce profil, c'est une tendance en hausse, car répondant aux enjeux stratégiques des entreprises dans un contexte de montée des risques financiers et extra-financiers. »

**Démocratiser les profils et limiter le clonage**  
Ce que confirme Dominique Druon, directrice d'Aliath, un cabinet qui recrute des administrateurs pour les entreprises du "bas" du SBF 120 et pour les entreprises non cotées : « Cela contribue à démocratiser les profils et à limiter le clonage. » Elle cite le groupe d'assurances April (dont elle est également l'une des cinq administratrices, ces dernières représentant 41 % du conseil d'administration) qui a nommé à son conseil d'administration Florence Durousseau, directrice des assurances de personnes de Munich Re, pour son

ministres... pour ses filiales. Véronique de la Bachelerie est elle-même administratrice de trois dentre elles - Boursorama, Sogeprom et UIB - après un parcours de cadre dirigeante qui la

**Les femmes sont souvent cantonnées dans des fonctions supportes peu valorisantes et, surtout, peu visibles. »**  
Véronique de la Bachelerie, présidente de Féminin by SG

menée à son poste actuel ; directrice générale de la filiale de la Société générale au Luxembourg. Ces mêmes viviers internes constituent une source de recrutement pour les autres entreprises. « Je source beaucoup dans ces associations. La loi a rendu légitimes les réseaux

de femmes dans les grands groupes », indique Dominique Druon. Elle constate aussi qu'une cadre d'un groupe A, administratrice d'un groupe B, acquiert, de ce fait, une visibilité nouvelle qui peut avoir un impact positif sur sa carrière. « Le groupe qui l'emploie peut décider, par exemple, de la promouvoir pour la garder. Cela fait bouger les lignes », estime-t-elle.

Pour les DRH, il y a un rôle à jouer. S'ils sont tenus à l'écart des nominations au conseil d'administration, ils ont toute leur légitimité pour équilibrer les nominations de cadres à tous les niveaux de l'entreprise. C'est ce que souhaite Marie-Ange Andrieux, ne serait-ce que pour limiter le cumul des mandats : « Pour atteindre les 40 % sans quota, il aurait fallu attendre 2050. Pour alimenter le "pipé" en femmes, il faut aussi une dynamique volontariste. »

VIOLETTE QUEUNIE

## LA VAE REMOTIVE LES TROUPES DE LA SADE OUEST

**FORMATION** Une vingtaine de salariés ont décroché un diplôme par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'entreprise assure que la VAE a insufflé de l'énergie à tous.

Dans l'ouest de la France, La Sade, filiale de Veolia spécialisée dans l'installation et la réparation de réseaux, d'eau, de gaz, d'électricité, de télécoms vient de s'admirer une piqûre de jouvence. Une vingtaine de salariés ont décroché un diplôme, parfois le premier de leur vie, par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ils représentent à peine 5 % des effectifs, mais leur réussite a même donné lieu à une cérémonie à la fin de l'année dernière. « Nous ne recommencerons pas tout de suite pour un aussi grand nombre de personnes », souligne Anne-Sophie Bonnin, attachée aux ressources humaines.

### Séances de préparation collectives

Depuis deux ans, dans la mini-aventure collective qu'a représentée la VAE à La Sade Ouest, la chance a joué un rôle. Des salariés réclamaient de temps en temps la mise en place d'un processus de VAE avec pour objectif un diplôme national, l'équivalent d'une formation initiale. Mais La Sade cherchait le bon accompagnement pour ses salariés. Quel que soit le niveau du diplôme visé, du CAP de constructeur d'engins ou de constructeur de canalisation au BTS études et économie de la construction, il s'agissait, pour chaque candidat, de sélectionner et mettre en valeur des expériences de travail, de rédiger un rapport et de le défendre devant un jury d'enseignants et de professionnels. « La VAE exige des compétences écrites et orales loin de celles que l'on exerce au quotidien sur nos

veille branche avec un BEP travaux publics. » Il y a peu, il est devenu chef d'équipe. La VAE « a dû aider », mais il n'en est pas certain.

Les salariés non plus n'ont pas joué de rôle dans la motivation des candidats. En général, ils dépassaient déjà, par l'ancienneté, le gain apporté par leur changement de qualification. « L'augmentation des salaires n'est pas au programme », confirme Anne-Sophie Bonnin.

### Un message de reconnaissance

Mais le "collectif" de l'entreprise a bénéficié de la VAE par l'énergie qu'elle y a insufflée. « Il fallait engager une grosse dépense de formation et nous avons "mis le paquet". En le faisant, l'entreprise a envoyé un message de reconnaissance à l'égard de son personnel. C'est important pour entretenir la motivation et pour fidéliser », estime François Delmas.

HUBERT HEULOT

## ÉCHOS FORMATION

Compétences des comités de direction et des dirigeants

### Une formation "gouvernance et administrateur" avec le soutien de l'Opcalia Rhône-Alpes

À partir de juillet, à Lyon, sera proposée une formation "gouvernance et administrateur", mise au point par le cabinet Ex pairs Formation et Caroline Weber, directrice générale de MiddleNext et administratrice de diverses sociétés. La formation est soutenue par Opcalia Rhône-Alpes, qui proposera aux stagiaires de financer 50 % de ce que leur Opcalia ne prendrait pas en charge (coût global de 5 000 euros HT). Organisée en huit jours répartis sur quatre mois (56 heures au total), cette formation s'adresse aux membres de comités de direction et autres dirigeants, aux administrateurs et aspirants à cette fonction, qui seront tous sélectionnés sur leur expérience en management. Objectifs affichés de ce cursus : renforcer les compétences techniques et comportementales pour gouverner en entreprise et permettre de prendre des mandats sociaux. Le programme porte ainsi tout autant sur la démarche RSE ou la posture de manager que sur la stratégie, la création de valeur et la gouvernance familiale. Des interventions d'experts seront complétées par des témoignages d'administrateurs.

**PRIX DE L'ENTREPRISE COLLABORATIVE**  
Intranets RH, Portails, Réseaux sociaux

**Valorisez votre site, portail ou réseau social**  
en participant au Prix de l'Entreprise Collaborative qui récompensera les réalisations les plus exemplaires dans trois catégories :

- E-RH & MANAGEMENT
- COMMUNAUTÉS & TRAVAIL COLLABORATIF
- INFORMATION & COMMUNICATION CORPORATE

Pour recevoir un dossier de candidatures, contactez :  
Catherine Bonjour  
cbonjour@cegos.fr  
par fax : 01 55 00 99 23


