

## ASSEMBLEE GENERALE DU 25 JUIIN 2014

### **2 – PERSPECTIVES 2014/2015**

#### **- ACTIONS INITIEES AU 24 JUIIN 2014 -**

- 1/ Réunions Bureaux, Assemblée générale, Conseil d'Administration
- 2/ Rendez-vous politiques,
- 3/ Autres rendez-vous
- 4/ Conférences, interventions A. Bricard auprès des réseaux
- 5/ Site internet et communication articles
- 6/ Manifestations, conférences
- 7/ Rendez-vous partenariats financiers
- 8/ Conventions partenariat IFA et WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY
- 9/ Membres observateurs « nouveaux »



## 2/ Rendez-vous politiques

2014

- 27/02/2014 DGCIS, rendez-vous Armelle Billon, (subvention FFA + Entrepreneuriat au féminin »
- 05/03/2014 JOURNEE INTERNATIONALE DE LA FEMME 2014, Ministre Arnaud Montebourg,
- 31/03/2014 Rendez-vous Nicole Guedj, ancienne Ministre
- 22/04/2014 CONSEIL REGIONAL Ile-de-France : rendez-vous Françoise Belet : poste administrateur
- 13/05/2014 MINISTERE DROITS DES FEMMES, rendez-vous Gilles Bon Maury

### 3/ Autres rendez-vous

2014

- 21/02/2014 LENOVO – CERCLE INTERELLES, rendez-vous Catherine Ladousse, pour manifestation Cercle Interelles
- 27/02/2014 ACTION ELLES, rendez-vous Cécile Barry
- 06/03/2014 CERCLE INTERELLES, invitation Catherine Ladousse, colloque 2014 – Réussir au Féminin
- 12/03/2014 CGPME Paris Ile-de-France, rendez-vous Florence Lacave, « Entrepreneuriat au Féminin »
- 17/04/2014 MARSH, déjeuner avec Isabelle Benat, DAF
- 17/04/2014 FEMMES INTERNATIONALES MURS BRISES, rendez-vous Daniel Barbera - Bricard Morraine
- 22/04/2014 BPW, rendez-vous Christiane Robichon, Président National
- 22/04/2014 GALERIES LAFAYETTE, rendez-vous Agnès Vigneron
- 23/04/2014 BANQUE PALATINE, rendez-vous Bernadette de Reynal, Ailes de BPCE
- 29/04/2014 ECODA Bruxelles, A. Bricard - participation à la Conférence
- 05/05/2014 CGPME, préparation réunion du 18/06/2014 avec Geneviève Bel, A. Bricard jury « Entrepreneuriat au Féminin »

#### **4/ Conférences, interview A. Bricard auprès des réseaux**

- 24/01/2014 BPW, rendez-vous avec Claire Kowalewski pour intervention A. Bricard le 7/04/2014
- 24/01/2014 FRANCE 3, rendez-vous Marianne Tavenec, journaliste pour reportage télé
- 24/01/2014 IAE AU FEMININ, diner Agnès Cérigheli, intervention A . Bricard
- 29/01/2014 JOURNALISTE ALLEMANDE, interview A. Bricard avec Catherine Leducq
- 03/03/2014 TOUT LE MONDE CHANTE POUR LE CANCER, concert, A. Bricard Morraine
- 07/03/2014 BFM BUSINESS, rendez-vous Hedwige Chevrillon, interview A. Bricard
- 18/03/2014 LES NOUVELLES VALEURS DU LEADERSHIP, rendez-vous Denis Adjeje, intervention A. Bricard
- 18/03/2014 DINER DES LUMIERES, rendez-vous Claire Kowaleski, intervention A. Bricard
- 20/03/2014 MA VERITE SUR, M. Lamy, vidéo interview A. Bricard
- 24/03/2014 DINER FESTIF SENAT, rendez-vous Odile Lajoix, Intervention A. Bricard
- 07/04/2014 EQUAL PAY DAY, rendez-vous Claire Kowalewski, intervention A. Bricard

## 5/ Site internet et communication articles

### ❖ ARTICLES

« L'ENQUETE » : EGALITE PROFESSIONNELLE : OU SONT LES FEMMES »

✓ Paru le 17/06/2014 : Cap'Eco

« DIRIGEANTS, TRANSMETTEZ VOTRE ENTREPRISE A UNE FEMME »

✓ Paru le 15/05/2014 : Le Monde

« LA FEMME PATRON GAGNE DU TERRAIN »

✓ Paru le 15/05/2014 : La Voix de France

« ON DIT QUE LA FONCTION FAIT L'HOMME : ELLE FAIT AUSSI LA FEMME »

✓ Paru le 15/05/2014 : Ma Vérité sur Criez la Haut et Fort

Agnès Bricard : « IL FAUT ACCELERER LA FEMINISATION DE LA FONCTION DAF »

✓ Paru le 23/04/2014 : Daf-magazine

JOURNEE INTERNATIONALE DES FEMMES du 6 mars 2014

« Fédération des Femmes Administrateurs »

✓ Paru le 13/03/2014 : Les Annonces de la Seine

FEMMES DIRIGEANTES : « Remplacer les exceptions par des modèles »

✓ Paru le 11/03/2014 : Terrafemina

❖ ARTICLES (suite)

« FEMMES ADMINISTRATEURS, LES AUTRES FACES DE LA GOUVERNANCE »

✓ Paru le 04/03/2014 : Les Echos Sociétés

HONNEUR AUX FEMMES CREATRICES « *Les clés de la réussite* »

✓ Paru le 14/02/2014 : Les Echos Business

« ENTRENDRE AU FEMININ »

✓ Paru le 10/02/2014 : Les Annonces de la Seine

« LES FEMMES ADMINISTRATEURS SIEGENT DANS DES ENTREPRISES  
PLUS PERFORMANTES QUE LES HOMMES »

✓ Paru le 30/01/2014 : Le Cercle Les Echos

## ENQUÊTE

17 juin 2014

Bruno Pille

[Aucun commentaire](#)

## Cap'Éco N° 4 « L'enquête » : Égalité professionnelle : où sont les femmes ?

J'aime 9 personnes aiment ça.

Tweet 3

La mixité au travail est une réalité. Mais parité et égalité entre hommes et femmes continuent de faire débat. État des lieux.



(Photo NR)

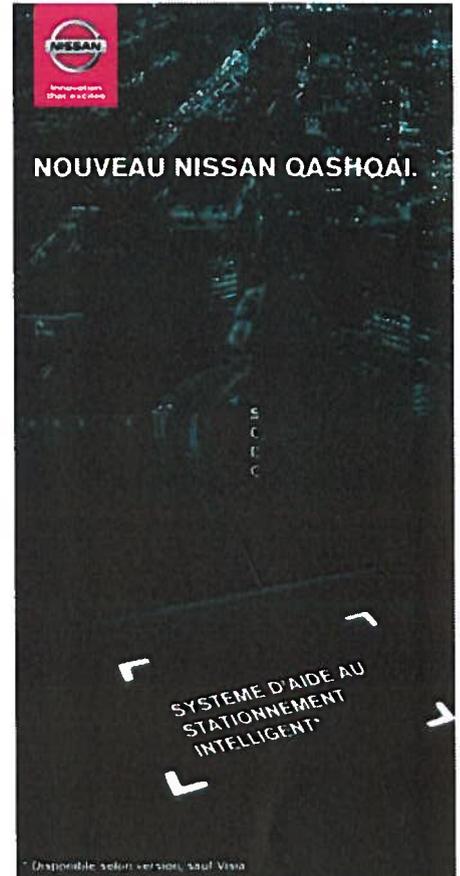
Elles sont ouvrières ou cadres, demandeurs d'emploi avec ou sans diplômes. Toutes ont en commun fait avancer la société par la mixité au travail, souvent au prix de luttes personnelles ou sociales en révolutionnant un paysage historiquement dévolu aux hommes il n'y a encore pas si longtemps.

Première femme amiral, commissaire de police ou ministre, elles ont patiemment effacé des barrières gardées par les hommes pour banaliser la réussite individuelle asexuée. Victoire d'un combat pour les uns ou unes, reconnaissance parfaitement normale pour les autres, cette mixité fait réalité. Mais elle continue de se dérober devant l'éducation, dans ce que les observateurs interrogés dans cette enquête appellent l'étude du genre. Les hommes et les femmes continueraient en fait leur parcours professionnel dans l'inégalité ! Observons un peu l'effet entonnoir, du haut vers le bas. Le leadership féminin n'est pourtant pas différent, d'abord, de sa version masculine. Car les femmes au pouvoir tracent un long chemin vers sa banalisation.

Une étude de Strategy & montre un certain optimisme même si la gouvernance des femmes n'est pas encore acquise, notamment dans le domaine privé. « Certains secteurs comme l'industrie des matériaux de construction sont majoritairement dominés par la gente masculine, la femme y a encore du chemin à parcourir. ». Grand témoin de Cap'Éco du mois d'avril, Agnès Bricard, présidente d'honneur du Conseil national des experts-comptables, monte au créneau : « Le constat aujourd'hui, c'est que les femmes dirigeantes sont encore des exceptions. Elles sont perçues comme des sur-femmes. Elles sont parties d'un handicap lourd qui rend la chose incroyable. Une généralisation ne se fait pas naturellement. Les plafonds de verre (NDLR : qui désignent le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes) sont encore bien présents dans le privé. Il faut d'abord contraindre les entreprises pour ensuite les convaincre » Même discours pour Claude Greff, député (e) d'Indre-et-Loire et ancien (ne) ministre de la famille : « le phénomène est hélas très prégnant » regrette-t-elle...

La parentalité  
comme curseur d'égalité

Une convention régionale (2013-2018) pour l'égalité H-F signée avec l'Éducation nationale s'est déclinée sur les obligations nationales votées par le Parlement. On y évoque « la claquette aux clichés » et, d'après le texte que « cette égalité entre les sexes nécessite un apprentissage dès le plus jeune âge, au quotidien, dans la famille, à l'école, dans les activités de loisirs et la lecture des albums jeunesse tient une place de choix dans son développement ». Pour les entreprises, les obligations sont claires : déposer des accords d'égalité hommes-femmes. «



Recherche

## NOUS CONTACTER

Vous faire connaître, faire partager votre actualité économique, contactez nous à [capeco@nrco.fr](mailto:capeco@nrco.fr)

## ARTICLES RÉCENTS

Point de vue : La femme à égalité ? Hum...

Cap'Éco N° 4 « L'enquête » : Égalité professionnelle : où sont les femmes ?

Chantal Desbordes, première femme Amiral

Cap'Éco N°4 « Le dossier » : Un château pour se remettre à travailler

L'insertion avec l'aide par le travail

## AGENDA

mardi 17 juin

Conférence sur « Le parcours de Femmes Manager ». La commission Entreprise de " Femmes 3000 Touraine " organise une table ronde en partenariat



Article publié sur le site internet

[www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

le 15 mai 2014

Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs,  
Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

## **Dirigeants, transmettez votre entreprise à une femme.**

**Partout, les entreprises créées par la génération des baby-boomers abordent le moment délicat de la succession. Or, trop d'entreprises orphelines déposent le bilan faute de repreneur, leur dirigeant tirant sa révérence sans avoir su organiser la transmission.**

A l'heure où concurrence internationale et pression fiscale sont souvent invoquées comme des fatalités, les entreprises disposent pourtant d'un levier de performance et de pérennisation qu'elles négligent parfois: l'organisation de la passation de pouvoir.

Saisissons cette opportunité ! Les qualités du tissu économique allemand et de ses Mittlestand sont souvent citées comme modèles. Pourtant, la France se démarque par son faible taux de transmission familiale, qui atteint « moins de 10% » selon un rapport remis en 2009 au secrétaire d'État en charge des PME.

Un phénomène d'autant plus préoccupant que l'entreprise familiale reste largement majoritaire en France (83% des entreprises). Parmi les explications à ce phénomène on note : « une réticence des dirigeants à passer le relais ». Ego démesuré de dirigeants qui se voudraient irremplaçables ? Mais comment pourraient-ils abandonner « leur bébé », quand leur vie durant, ces mêmes dirigeants – généralement masculins - ont répondu aux normes du modèle sacrificiel de l'engagement, leur dictant de se vouer corps et âme à leur vie professionnelle ?

## LA TRANSMISSION SOUVENT PERÇUE COMME UN DEUIL

Souvent malgré eux, ils se sont résolus à mettre leur vie privée entre parenthèse, reléguant leur vie familiale, déléguant l'organisation du foyer à leur conjointe, reproduisant ainsi l'antique répartition sexuée des rôles professionnels et familiaux. Le recueil de témoignages de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) *Patrons papas, paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée* (Le Cherche midi, 2010) illustre cette difficulté à maintenir un lien familial malgré les pressions professionnelles et l'exigence de mobilité.

Voilà pourquoi la transmission est souvent perçue comme un deuil. Un constat corroboré par une étude de l'Observatoire Amarak sur la santé des patrons de PME : si celle-ci est plutôt bonne tout au long de leur vie professionnelle, elle s'effondre brutalement au moment de passer la main : ulcères, tension artérielle, dépression... Relâchant brutalement la pression des responsabilités accumulées, le dirigeant fait face, du même coup, à la perte de son identité professionnelle et à l'échec de sa vie familiale.

Ainsi bon nombre de dirigeants ont-ils tendance à retarder l'échéance, partagés entre l'envie de « passer la main » et le désir de rester aux commandes. Ce défaut d'anticipation génère des coûts pour l'entreprise comme pour la société.

Pourtant la relève ne manque pas, en particulier parmi les femmes qui peinent encore à accéder aux postes à responsabilité à la hauteur de leurs compétences.

## PARITÉ EN ENTREPRISE

Confrontées aux normes féminines de réussite et aux injonctions à mener de front vie familiale et vie professionnelle à la fois, ces femmes chefs d'entreprise « wonder-women » ne peuvent se permettre de négliger leur rôle de mère. Cette exigence d'équilibre les préserve souvent de la douloureuse crise identitaire qui assaille les dirigeants masculins peu investis dans leur rôle de père.

Les dirigeants doivent apprendre à mieux déléguer, notamment si l'opportunité leur est donnée de prendre leur congé de paternité. Mais le modèle masculin perdurera dans les lieux de pouvoir tant que les femmes resteront si rares dans les organisations professionnelles - et que demeureront les préjugés sexistes qui les présentent comme manquant d'autorité et de mobilité. Selon un sondage réalisé par Mediaprism pour l'ORSE en février 2014, 60% des Français estiment qu'il est plus difficile pour elles de tenir des responsabilités dans la vie publique.

La parité en entreprise est indissociable de l'égalité dans le partage des tâches domestiques et parentales. Il est de la responsabilité des organisations patronales d'aborder le thème jusqu'ici tabou de l'articulation des temps de vie en croisant leurs expériences et bonnes pratiques.

Invitons les dirigeants, souvent bâillonnés par l'exercice solitaire du pouvoir et l'injonction à garder la face, à partager leurs interrogations dans un cadre collectif. Mettons en débat la recherche d'un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle pour les dirigeants. Faisons de l'égalité femmes-hommes un levier stratégique pour assurer la réussite durable de nos entreprises.

- Agnès Bricard (présidente de la Fédération des femmes administrateurs)
- François Fatoux (délégué général de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)
- Evelyne Duhamel (présidente honoraire de la chambre de commerce et d'industrie de Dieppe, Seine-Maritime)



Article publié sur le site internet

[www.lavoixdefrance.fr](http://www.lavoixdefrance.fr)

le 15 mai 2014

Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs,  
Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

## **La femme patron gagne du terrain !**

**La dernière étude du cabinet Strategy &, prévoit que d'ici 2040, un tiers des dirigeants d'entreprises dans le monde seront des femmes. Mais qu'en est-il de leur situation aujourd'hui ? Quelles sont les régions du globe plus propices à laisser la place au beau sexe ? Quels sont les enjeux des dirigeantes ? Décryptage de la gouvernance version féminine !**

Même si les femmes dirigeantes se font de plus en plus nombreuses, la "denrée" reste encore assez rare pour que chaque nouvelle prise de pouvoir soit assimilée à une victoire. Le leadership féminin n'est pourtant pas différent de sa version masculine, selon les dernières recherches sur le sujet : il ne serait pas un modèle de management à différencier et à mettre à part.

### **Les femmes au pouvoir, le long chemin vers la banalisation**

Si l'étude de Strategy& montre un certain optimisme, la gouvernance des femmes n'est pas encore acquise, notamment dans le domaine privé. Certains secteurs comme l'industrie des matériaux de construction sont majoritairement dominés par la gente masculine, la femme y a encore du chemin à parcourir. De nombreuses barrières limitent cette expansion comme nous le déclare Agnès Bricard, présidente des Femmes Administrateurs et première femme du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts, contactée par La Voix de France : *« Le constat aujourd'hui, c'est que les femmes dirigeantes sont encore des exceptions, elles sont perçues comme des sur-femmes. Elles sont parties d'un handicap lourd qui rend la chose incroyable. Une généralisation ne se fait pas naturellement. »*

Autre point noir, la promotion en interne dans les entreprises est cloisonnée. Agnès Bricard ajoute : *« Les plafonds de verre sont encore bien présents dans le privé. »* Dans le monde occidental, la montée en puissance des femmes à des hauts postes doit encore passer par l'obligation d'intégration. C'est même la règle d'or pour leur permettre d'obtenir un statut à haute responsabilité.

## « Il faut contraindre pour convaincre »

Le combat du patronat au féminin semble ne pas (devoir) se faire sans des normes imposées aux acteurs : « Pour généraliser, il faut d'abord contraindre les entreprises pour ensuite les convaincre », nous énonce Agnès Bricard, fervente défenseuse du statut de la femme dans le milieu professionnel. Il faut dire que la contrainte porte ses fruits dans le domaine public, qui pave le chemin à suivre pour le privé : « *L'obligation de mettre au moins une femme dans la shortlist des postes à pourvoir dans les directions du secteur public est une bonne chose. Le secteur privé suivra forcément* », revendique-t-elle. De facto, le débat sur la fonction particulière des femmes pourrait être considéré comme stérile si les dernières recherches sur la position de la femme dirigeante sont prises en compte.

## Le sexe n'est pas une variable pertinente

La chercheuse Sarah Saint-Michel a mis en lumière une donnée primordiale dans ce clivage des genres : le sexe n'aurait aucune influence dans la position du leadership. Selon les conclusions de son investigation, la société aurait été bernée par des stéréotypes : « *Le point de départ était de penser qu'un leadership au féminin existait. Selon les idées reçues, les femmes ont un management bienveillant, davantage à l'écoute de leurs collaborateurs. Or, les résultats de mes recherches n'ont pas révélé de particularité chez les femmes lorsqu'elles sont au pouvoir. Peu importe le sexe de l'individu, chacun peut être bienveillant et performant. Il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes dans le déploiement du leadership.* »

Ce sont des attentes stéréotypées qui sont véhiculées par les femmes et le pouvoir : le partage, la communauté ou, à l'inverse, plus autoritaire et agressive. Or, ça n'a jamais été révélé.

## Et l'autre face du monde ?

L'autre partie du globe n'est pas encore mûre sur le sujet, hormis une exception chinoise. Sarah Saint Michel a d'ailleurs rencontré un problème de représentativité : « *Dans les pays au Moyen-Orient, il n'y a pas d'études sur le sujet. C'est un thème encore jeune.* » Dans l'Empire du milieu, les femmes se sont imposées de fait, dicit Agnès Bricard : « *Il y a beaucoup de femmes dirigeantes en Chine, où la révolution maoïste a joué un rôle important. Toute révolution impose l'égalité des genres. C'est l'éclosion de l'identité de l'égalité.* »

Les pays européens comme la France, l'Allemagne et l'Italie ont eux profité de l'avancée des Anglo-saxons sur la prise de pouvoir des femmes au sommet de la pyramide entrepreneuriale. Agnès Bricard nous dévoile : « *Dans les pays anglo-saxons, le poids de la femme vient complètement du côté RSE – responsabilité sociale des entreprises - qu'ils ont rapidement élaboré. La diversité et la parité sont issues de la RSE. Ils sont dans une culture du résultat, ce qui a permis de faire émerger la femme dirigeante dans des pays comme le nôtre.* »

La femme au pouvoir, largement stéréotypée et malmenée, a encore des preuves à apporter mais la tendance va brusquement s'inverser. Dans un monde où la productivité prime, le genre ne devrait plus être pris en compte. Et le débat s'éteindra au moment de sa banalisation.

## ma **Vérité** sur CRIEZ-LA HAUT ET FORT



Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs,  
Présidente de l'Association « Tous pour la prévention de l'Entreprise avec l'Assurance santé Economique des entreprises »  
Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

### **« On dit que la fonction fait l'homme : elle fait aussi la femme »**

**Comment promouvoir les femmes aux postes de direction et de décision ? Réponse d'Agnès Bricard, fondatrice de la Fédération des Femmes Administrateurs.**

Agnès Bricard a été la première femme à prendre la présidence du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables en 2011-2012. Fondatrice de la Fédération des Femmes Administrateurs en juillet 2012, elle participe à la féminisation des postes de direction et de décision et lutte contre les stéréotypes féminins.

**Quelle est la situation des femmes dirigeantes aujourd'hui ?**

Il y a toujours eu des femmes dirigeantes, mais elles sont des exceptions, des « surfemmes ». Les femmes ne sont pas « fabriquées » pour être des dirigeantes. Aujourd'hui, avec les lois Sauvadet et Copé-Zimmermann, on va vers la modernisation : les quotas ont pour but d'instaurer une représentativité féminine de 40% dans les conseils d'administration d'ici 2017 et 2018 pour le monde public.

Bien sûr, au départ, nous sommes toutes foncièrement contre les quotas. Il y a 30 ans, on y réfléchissait déjà mais on refusait « d'être des quotas » : on pensait que les femmes seraient promues d'elles-mêmes, grâce à leurs compétences, aux postes d'administratrices ou de présidentes. Finalement, ça n'a jamais été le cas donc les quotas sont nécessaires dans une

première étape et dans la seconde étape, ils sont biodégradables. Il faut d'abord malheureusement contraindre par des lois pour ensuite (études Mc Kinsey récentes) constater les points de croissance supplémentaires que la présence des femmes apporte : donc constatons qu'il faut contraindre puis convaincre.

### **Que pensez-vous des clichés qui attribuent aux femmes des compétences spécifiques ?**

On parle beaucoup du « capital féminin », comme s'il était tout à fait spécifique et différent du capital masculin. Mais ce n'est pas le cas : encore une fois, chacun « fabrique » son plan de carrière, son ascension. On sait que la fonction fait l'homme : elle fait aussi la femme. Quand je suis devenue présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, la fonction m'a fabriquée.

Il n'y a pas de spécificités propres au « capital féminin », on n'est pas plus dans le social, dans le solidaire que dans l'écoute : comme les hommes, on se fabrique. Mais pour se fabriquer, il faut nous laisser de la place. Et, puisque cela ne se fait pas naturellement, les lois vont contraindre, puis les femmes vont convaincre.

Comment vont-elles convaincre ? Tout simplement grâce à des indicateurs qui permettront de constater qu'il y a, certes, une croissance supplémentaire mais qu'il y a aussi plus de qualitatif. Mettre une femme avec un homme, c'est déjà constater qu'il y a moins de brutalité dans les rapports et c'est ce qu'on veut inscrire : plus d'explication et plus d'argumentation. C'est l'avantage à la présence d'une femme : un homme ne va pas taper sur une femme parce que ça ne se fait pas et que sa mère lui a appris que c'était impossible, alors qu'il n'hésite pas à le faire avec un autre homme. C'est là que seront réellement les modifications aujourd'hui : dans les comportements, non dans un capital féminin supposé différent d'un capital masculin.

### **En plus de ces quotas, d'autres mesures pourraient-elles être mises en place ?**

Nous devons aller encore plus loin. On me demande souvent de citer des femmes présidentes de grandes entreprises : il y en a quelques-unes, mais ce sont des exceptions, ce ne sont pas des modèles. Aujourd'hui, il faut des modèles, une vraie généralisation.

Donc, pour avoir des femmes présidentes dans les grandes entreprises, et notamment dans les grandes entreprises publiques où les présidents sont nommés par décrets et arrêtés, il faut instaurer une alternance. Si le président est un homme, la prochaine fois, ce sera une femme. Il ne s'agira pas forcément d'une obligation mais au moins d'une priorité. Il faut qu'on se donne les moyens pour recruter pendant deux ou trois mois pour trouver la femme qui convient au poste, et que l'on ait enfin des modèles de femmes présidentes de grandes entreprises.

## **Vous incarnez l'ambition des femmes à conquérir des postes à responsabilités : quelle est votre expérience personnelle ?**

Il y a 30 ans, on imaginait les quotas, j'avais 20 ans. On avait refusé les quotas pour des raisons nobles et je me suis dit qu'il fallait démontrer qu'on pouvait conquérir ces postes à responsabilités. Alors je suis partie à la conquête de ces postes dans mon domaine, celui des experts-comptables. Je voulais montrer qu'on pouvait changer les lignes en proposant une nouvelle vision de ma profession.

Ça n'a pas toujours été évident : chez les experts-comptables, il y a 75% d'hommes pour 25% de femmes. J'ai dû faire ma place : j'ai d'abord été présidente de Paris puis, dix ans plus tard, en 2011, présidente du Conseil Supérieur. Ce n'était pas naturel, tout le monde m'expliquait que la vice-présidence m'irait très bien. Et à un moment, il a fallu que je change de syndicat. Quand on a passé trente ans, une vie, dans un syndicat, c'est une décision difficile à prendre, il m'a fallu de l'audace.

Il faut souvent dire aux femmes « Osez ! ». Les hommes le font, ils ne se posent pas de question. Il faut pousser les choses : si vous êtes sûre que vous êtes compétente, que vous avez une vocation et que vous voulez porter des projets, modifier des lignes, allez-y, il faut oser. C'est ce que j'ai fait : j'ai changé de syndicat et j'ai pu être présidente. J'en suis très fière parce que ça a été une expérience extraordinaire.

Mais il y a des points négatifs : la brutalité des rapports a été difficile. Quand je suis sortie de cette présidence, j'ai su que ce n'était pas comme ça que je voulais le monde de demain pour nos filles. Alors j'ai créé la Fédération des Femmes Administrateurs pour imaginer ce monde demain, pour qu'il soit plus viable, plus humain, plus généreux. Parce que la compétitivité et la croissance peuvent exister dans d'autres rapports que la brutalité.

## **Quelles sont les actions mises en œuvre par la Fédération des Femmes Administrateurs ?**

Nous avons fait une demande au Ministère du droit des femmes : celui d'ouvrir, sur le site du Ministère, un fichier des femmes administrateurs. Aujourd'hui, plus de 400 associations féminines gèrent la mise en place de femmes aux postes de direction ou de décision. Pour permettre ces promotions, il faut, en pratique, constituer un fichier, un vivier : c'est ce que j'appelle la mise en place opérationnelle d'un enjeu sociétal.

Dorénavant, les femmes ont un modèle de CV de femmes administrateurs : elles peuvent s'inscrire et bénéficier, pour assurer leur soutenance, de l'accompagnement d'associations.

Il faut que les femmes apprennent à se défendre, à soutenir leurs positions, leurs compétences, qu'elles se vendent pour que les conseils d'administration retiennent leur candidature. Désormais, on leur en donne les moyens.

Maintenant, il faut aller plus loin : faire en sorte que les entreprises, les cabinets de recrutement, viennent également sur le site du Ministère. La Ministre va réfléchir en ce sens. Il faudrait qu'on ait 4 000 voire 5 000 CV sur le site du Ministère des Droits des Femmes

Enfin, le troisième stade sera de créer des indicateurs pour mesurer l'impact de la performance : la combinaison « un homme + une femme » dans les postes de direction apporte-t-elle plus de croissance ? Aux Etats-Unis, des études démontrent déjà que, quand on met un homme et une femme dans les postes de direction, il y a au moins 1% de croissance supplémentaire (études Mc Kinsey)

*Propos recueillis par Marine Périn*

Google Alertes

## "Agnès Bricard"

Mise à jour immédiate - 23 avril 2014

ACTUALITÉS

### [Agnès Bricard : "Il faut accélérer la féminisation de la fonction Daf"](#)

Daf-Mag.fr

Agnès Bricard, présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs, s'exprime sur l'évolution du métier de Daf et sur la place des femmes dans ...



[Signaler comme non pertinent](#)

# Agnès Bricard : "Il faut accélérer la féminisation de la fonction Daf"

Publié le 23/04/2014 par Antoine Gendre

Agnès Bricard, présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs, s'exprime sur l'évolution du métier de Daf et sur la place des femmes dans la direction financière.



**Vous avez créé la Fédération des femmes administrateurs en juillet 2012. Quelles en étaient les motivations ?**

Dans le mouvement de fond de féminisation du monde des affaires et plus généralement des responsabilités, deux textes - la loi dite Copé-Zimmermann de janvier 2011 pour le secteur privé et la loi Sauvadet de mars 2012 dans le domaine de la fonction publique - marquent des étapes importantes. Ce,

notamment dans la mesure où ils font référence à des seuils obligatoires chiffrés et à un calendrier de mise en conformité s'agissant de la parité au sein des conseils d'administration. Il convient cependant de créer les conditions de leur bonne application : la Fédération des femmes administrateurs a ainsi été conçue comme une sorte de service après-vente de ces deux textes de loi.

Le rôle de la Fédération est d'abord de contribuer, aux côtés d'autres acteurs, à la professionnalisation du statut d'administrateur, ce qui est une nécessité absolue si l'on veut en finir avec la logique bien ancrée en France de la cooptation entre membres des mêmes réseaux ou des mêmes grandes écoles. Elle vise ensuite à encourager la mise en place de formations ad hoc et de dispositifs d'accompagnement des candidates. Elle a enfin pour but de promouvoir la visibilité des futures administratrices - ce qui a notamment été fait par la création, sur le site du ministère des Droits des femmes, d'un point d'entrée unique pour consulter la liste des femmes compétentes - ou encore à fluidifier les relations que devraient entretenir les parties prenantes, parmi lesquelles figurent notamment les cabinets de chasseurs de tête.



**En qualité d'expert-comptable, votre interlocuteur dans l'entreprise est souvent le Daf. Comment appréhendez-vous cette fonction aujourd'hui ?**

La fonction a sensiblement évolué au cours des dix à quinze dernières années. Elle a toujours nécessité une expertise technique élevée, dans le champ de la finance, du droit et des systèmes d'information ; cette compétence doit désormais être complétée par deux savoir-faire qui me paraissent centraux. Le premier, l'art du management, est déjà devenu une seconde nature chez de nombreux Daf, que l'on voit d'ailleurs fréquemment former des binômes avec le directeur général ou le président et qui sont presque systématiquement associés aux décisions importantes. Le second est une très bonne maîtrise de la communication financière : il est en effet nécessaire de se montrer pédagogue quand il s'agit de transcrire une réalité complexe, celle de l'entreprise et de son secteur, en termes simples - et de plus en plus souvent à l'aide du langage graphique. Il faut aussi savoir s'adapter à une gamme très variée d'interlocuteurs, qui va de l'actionnaire - individuel, familial, institutionnel - aux autres bailleurs de fonds que sont les banques, les établissements publics comme la Banque publique d'investissement, les sociétés de services financiers, les gestionnaires de fonds, les investisseurs, voire les marchés financiers.

La fonction Daf est aujourd'hui occupée à 22 % par des femmes, un chiffre que j'ai tendance à rapprocher de celui, proche, de la féminisation de la profession d'expert-comptable. Est-ce suffisant ? Non, et cela pour de multiples raisons, liées non seulement à l'application du principe d'égalité, mais aussi à des questions d'efficacité économique et managériale. Il faut donc accélérer la féminisation de la fonction de Daf et aller plus loin, en mettant tout en oeuvre pour briser le fameux plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder à des postes de direction, dans les entreprises privées et publiques, dans la fonction publique, mais aussi dans le monde associatif, syndical, etc. Pour en revenir aux femmes Daf, elles possèdent des qualités propres tout à fait compatibles avec les savoir-faire indispensables que j'évoquais précédemment : une bonne appréhension du management et de la communication, à laquelle s'ajoute la capacité à travailler en équipe et à créer les conditions d'un travail collectif constructif.

## **Quels sont les enjeux majeurs auxquels les DAF devront faire face au cours des prochaines années ?**

Le thème du financement des PME est au coeur des débats, tout particulièrement depuis la crise apparue en 2008. On parle beaucoup depuis deux ou trois ans de la désintermédiation, mais pour les PME, le financement provient encore à 95 % des banques ou de leurs filiales dans les domaines de l'affacturage et du crédit-bail notamment. Au moment où le crédit bancaire est davantage sélectif ou soumis à restrictions, il est opportun de penser aux mécanismes de garantie, ceux, par exemple, proposés par la Banque publique d'investissement. Par ailleurs, quand il s'agit de financer le cycle d'exploitation, par exemple en ayant recours à l'affacturage, il est indispensable de faire jouer la concurrence et de prendre le temps de comparer les conditions, prix, quotités finançables, etc.

# Journée internationale des femmes

## Fédération des Femmes Administrateurs

Paris, 6 mars 2014

*Dans la salle Victor Hugo de l'Assemblée Nationale s'est tenu jeudi dernier le colloque de la Fédération des Femmes Administrateurs (FFA) en présence de Madame la Députée Marie-Jo Zimmermann. Une fois encore, la Présidente de la FFA Agnès Bricard a tenu à ressembler dans ce haut lieu du pouvoir les hommes et les femmes qui œuvrent pour plus d'égalité dans les hautes sphères de la gouvernance des entreprises françaises.*

Jean-René Tancrede

Ce colloque s'est ouvert par l'accueil chaleureux de madame la Députée Marie-Jo Zimmermann qui rappelle l'histoire de cette loi constitutionnelle. Elle salue l'engagement des participants du colloque qui font vivre aujourd'hui cette loi, ainsi que la détermination de la Ministre des droits des femmes, Madame Najat Vallaud-Belkacem. Madame la Députée remercie également Madame Agnès Bricard pour l'initiative de cette rencontre et rend hommage au travail qu'elle fait à la présidence de la FFA. Grâce la Fédération, un vivier de femmes pouvant exercer des mandats d'administrateurs existe pour répondre à l'exigence légale de 40 % de femmes dans les conseils d'administration en 2017 et a conduit à renforcer la formation des administrateurs.

Créée en juillet 2012, la FFA a pour objectif de faire vivre la loi Copé-Zimmermann sachant que la présence renforcée des femmes dans le monde anglo-saxon a permis des points de croissance supplémentaire ! La FFA réunit en son sein différentes associations de femmes exerçant des professions libérales, des métiers d'ingénieurs, des fonctions de directions afin de pouvoir servir les 1350 postes d'administrateurs qui reviendront aux femmes en 2017 grâce à la centralisation de plus de 5000 CV.

Après l'ouverture de ce colloque par Mesdames Marie-Jo Zimmermann et Agnès Bricard, un état de lieux à mi-parcours de l'application de la loi Copé-Zimmermann de la présence des femmes dans les conseils d'administration des grands groupes français est présenté par Karima Bouais, maître de conférences à l'IAE de Poitiers. Ses résultats montrent qu'en moyenne les conseils d'administration des sociétés du SBF 120 font siéger 24 % de femmes alors que ceux du CAC 40 font siéger 26 %. Trois femmes sur quatre sont des femmes françaises, ce qui encourage le vivier de femmes constitués par la FFA à candidater sur ces postes. A date, deux sociétés du SBF 120 sur trois et trois sociétés du CAC 40 sur quatre font effectivement siéger au moins 20 % de femmes dans leur conseil.

Le colloque est ensuite organisé autour de trois tables rondes. La première table ronde intitulée « S'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat » a été animée par Emmanuelle Gagliardi, Directrice associée de l'agence Connecting Women.

Donnant la parole à quatre Présidentes d'associations membres de la Fédération Femmes Administrateurs, avocate, expert-comptable, huissière et haut fonctionnaire, Emmanuelle Gagliardi les interroge sur « l'apport des réseaux ». Brigitte Longuet indique avoir créé l'association « AAA+ » dans la lignée de la loi Copé-Zimmermann afin de promouvoir la



place des avocats dans les entreprises et les conseils d'administration. Elle regrette la place limitée faite aux avocats dont les compétences techniques dans ces conseils sont évidentes. Marie-Ange Andrieux, Présidente de l'Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs, identifie cinq enjeux majeurs de gouvernance : « 80 % des postes d'administrateurs se trouvent dans les mid et small caps ; Faire de la parité un atout de performance des conseils ; Enrichir par la diversité les conseils ; Dynamiser le leadership au féminin ; Valoriser le capital féminin et humain de l'entreprise ».

Astrid Desagneaux, Présidente de l'Association des Femmes Huissiers de Justice, insiste sur « la nécessité de disposer d'une gouvernance de réseau à laquelle les femmes seraient formées ». Anne-Marie Helleisen, Présidente de l'Association Administration Moderne, rappelle que la « plupart des entreprises à participation publique entrent dans le champ d'application de la loi du 27 janvier 2011. Le taux de féminisation de ces entreprises était de 26 % au 1<sup>er</sup> septembre 2013. La loi Sauvadet du 12 mars 2012 a étendu au secteur public l'objectif de 40 % de nominations de femmes dans les conseils d'administration des établissements publics. Administration moderne s'attache à promouvoir la parité dans les établissements publics ».

La parole a été ensuite donnée aux responsables de formations certifiantes. Alain Martel, Secrétaire général de l'IFA pour la formation IFA/Sciences Po, annonce que « 32 % des adhérents de l'IFA sont des femmes, sur un total de 3 200 adhérents. Les femmes ont davantage de facilités à avouer un besoin de formation. Le pourcentage d'élèves des formations proposées par l'IFA est de 55 % pour les femmes contre 45 % pour les

hommes ». Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School, fondatrice de « Women Be European Board Ready », ajoute que « l'enjeu du programme qu'elle dirige est celui de la professionnalisation des pratiques françaises relatives aux mandats. Le programme est dédié aux femmes voulant se former aux pratiques des conseils d'administration et réfléchir aux questions de gouvernance ».

Dans un troisième temps, Emmanuelle Gagliardi a donné la parole à Viviane Strickfaden, Vice-présidente Women on Board du réseau PWN – Paris, sur « Le mentorat ? La puissance d'un binôme pour agir au sein d'un organe de gouvernance ». Elle attire l'attention de l'auditoire sur « l'erreur fréquente pouvant être commise par les femmes au sein des conseils d'administration qui peut résider dans la volonté d'une sur-adaptation et donc dans la perte de leur personnalité ». Le mentorat s'avère être une solution et elle souligne la nécessité pour les femmes d'être mieux investies des codes non écrits qui prévalent au sein des conseils d'administration.

La deuxième table ronde intitulée « Candidater à un mandat d'administrateur » et a été animée par Mary-Daphné Fishelson, Présidente de l'Association Française des Femmes Juristes. Anne Navez, fondatrice et présidente de Votre Administrateur, et Eva Escandon, Présidente de l'association Femmes Chefs d'Entreprises, reprennent les « dix points clés pour bien rédiger son profil d'administrateur et sa lettre de motivation ». Anne Navez insiste sur le fait qu'il n'existe pas de profil type d'administrateur car la gouvernance de chaque entreprise est unique. Elle ajoute qu'« Être administrateur représente un certain nombre de compétences, du savoir-faire et du savoir-être

*Etre administrateur est également synonyme de courage et de jeu collectif*», Eva Escandon indique que les « CV doivent s'adapter aux profils de postes auxquels les femmes postulent ».

Pour « *Aller à la rencontre des recruteurs* », Alain Giudicelli, Managing Partner chez Giudicelli International Executive Search, estime que la perception du chasseur de têtes qui aurait pour rôle de trouver un mandat d'administrateur mérite d'être nuancée puisque « *tous les cabinets de chasseurs de têtes n'effectuent pas ce type de mission* ». Lors des débats sur « *l'entretien de sélection : valoriser son profil, mettre en avant sa différence et ses qualités* », Sonia Bonnet-Bernard, Associée Gérante chez Ricol Lasteyrie Corporate Finance, rappelle que « *la recherche d'un poste d'administrateur est souvent associée à une recherche systématique d'entreprises qui pourraient bénéficier des compétences du candidat. La professionnalisation de l'entrée dans les conseils d'administration constitue une véritable aide pour l'accès des femmes aux postes d'administrateur* ». Aline Aubertin, présidente de Femmes Ingénieurs et administratrice du Cercle InterElles, réaffirme sa volonté de faire la promotion des femmes ingénieurs dans les conseils d'administration.

La dernière table ronde a été animée par Agnès Bricard, Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs autour du thème « **Les attentes du Conseil d'Administration à l'égard d'une**

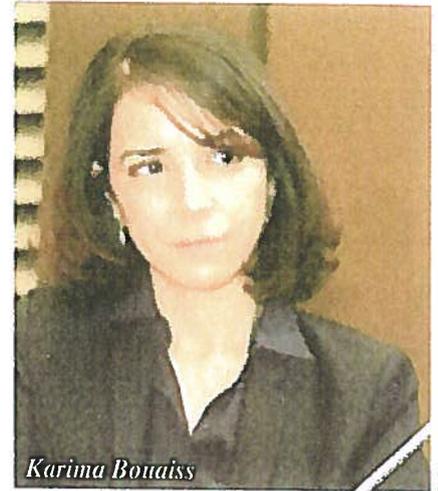
**Administrateur indépendante – Regards croisés**». Louis Schweitzer, Président d'honneur de Renault, a affirmé que « *le manque de visibilité demeure le problème de nombreuses femmes* » et rappelle qu'historiquement « *le recrutement des membres des conseils d'administration était effectué par le président et sur critères amicaux* ». Il reconnaît que la loi Copé-Zimmermann « *a eu pour effet de professionnaliser le mode de recrutement des conseils car le vivier n'était plus suffisant* ». Il insiste également sur le rôle du comité des nominations où les candidats passent un entretien avec chacun de ses membres. « *Ainsi, les candidats en compétition participent à un vrai concours* ». Il souligne aussi que « *les conseils disposent de leurs codes propres, rendant ainsi la phase de formation nécessaire. Il s'agit d'apprendre à connaître la société avant d'occuper le poste d'administrateur. A ce titre, l'arrivée des femmes aux postes d'administrateurs a accru la nécessité de se former* ». Cependant, les codes ainsi que le rôle des conseils sont actuellement en train de changer : « *Dès lors, une femme ne doit pas craindre remettre en cause les codes, d'autant que le renouvellement des conseils d'administration est source d'amélioration du mode de gouvernance* ».

Michèle Bellon, ex-Présidente du directoire d'ERDF, a affirmé que « *la question de la visibilité des femmes doit passer par le soin de leur image et par les réseaux mixtes. La loi Copé-Zimmermann a de fait obligé les hommes à modifier leur comportement à l'égard des femmes* ».

Enfin, Anne-Sophie Fauvet-Mulliez, Administratrice d'entreprise et associée chez HeR Value, a souligné que « *les compétences, l'expérience et les qualités personnelles demeurent les facteurs prépondérants pour occuper un poste d'administrateur* ». Pour elle, « *la mixité demeure source de richesse et est créatrice de valeur pour les conseils d'administration. Ce fait rayonne à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise* ».

2014-174

Karima Bouaïss



Karima Bouaïss

D.R.

## Article TERRAFEMINA



Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs,  
Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

# Femmes dirigeantes : remplacer les exceptions par des modèles

11 mars 2014, 11:37

La rédaction

Selon Agnès Bricard, présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs, les femmes ne font pas nécessairement de meilleures dirigeantes. Lorsqu'une femme aborde le poste de présidente, "elle l'aborde avec les mêmes qualités propres de dirigeant, que celles d'un homme. Ce n'est pas une question de genre". Voici pourquoi.

### **Où en est-on avec les femmes dirigeantes ?**

Est-ce qu'on a suffisamment de recul aujourd'hui ? Je dirais non quand les comités de direction étaient à encore moins de 10% de femmes. Autant on sait aujourd'hui qu'il y a 28% de femmes dans les conseils d'administration du CAC 40 et 22 à 24% dans ceux du SBF 120, autant au niveau des comités de direction, pour accéder ensuite au poste de président, il y en a toujours moins de 10%. Nous manquons donc encore de recul sur les résultats.

### **La fonction fait l'homme et fait la femme, ce n'est pas une question de genre**

J'ai pu constater que les femmes dirigeantes avaient les mêmes qualités que les hommes, dès lors qu'on leur laissait la possibilité de « rentrer » dans cette fonction, Ce qui veut dire qu'elles ont la même façon d'aborder la stratégie, avec une vision globale et la mise en perspective des objectifs avec une stratégie. C'est la fonction qui fait l'homme et donc qui fait la femme. Quand une femme aborde le poste de présidente, elle l'aborde avec les mêmes qualités propres de dirigeant, que celles d'un homme. Ce n'est pas une question de genre.

## **La loi instaurant des quotas n'est qu'une mise à niveau**

Il y a une vraie prise de conscience, et les deux lois (loi Copé-Zimmermann pour le monde privé et loi Sauvadet pour le monde public) ont été importantes. Cela fait 30 ans qu'on en parlait. Dans les années 1972, on imaginait déjà une mise à niveau des femmes dans les comités quels qu'ils soient, et en 30 ans on n'a pas fait bouger les lignes parce que toutes les femmes ont dit « on ne peut pas accepter les quotas, nous ne sommes pas des quotas en soi, on est compétentes, pourquoi va-t-on nous sélectionner par le genre ? ». Il a fallu que cela soit la RSE qui l'impose. Les anglosaxons démontrant une nouvelle fois leur capacité à inscrire des éléments de croissance avec la parité. Ils ont commencé par la diversité, la parité n'étant qu'un sous-ensemble. Dès lors que cela a été mis dans la RSE, les lois sont sorties. Il s'agit d'une mise à niveau nécessaire dans ce que j'appelle les « enrichissements mutuels », des « compléments nécessaires ». Ne travailler qu'entre hommes n'est aujourd'hui pas un gisement de valeur, alors que mettre une femme à côté d'un homme permet des complémentarités toutes naturelles.

## **Aujourd'hui la prise en compte de l'autre est bien réelle**

Au niveau des grandes entreprises, (50 millions d'euros de chiffre d'affaire et 500 salariés - seuils d'obligation d'établir un rapport RSE, et de quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration) – on voit que cela se met en place par les obligations légales. Dans les PME, on constate que, finalement, lorsqu'une femme est dirigeante, elle met en place la parité dans l'entreprise. Je n'ai pas vu aujourd'hui une seule femme qui ne soit pas solidaire de ce nouvel enjeu sociétal dans les PME. Alors qu'il y a encore 10 ou 20 ans, la femme qui réussissait faisait en sorte d'être seule au milieu des hommes parce qu'elle avait ce bonheur inégal d'être la « reine de la ruche ». Cela a totalement basculé ces cinq dernières années, la parité devient un facteur de croissance.

## **Femmes dirigeantes : remplacer les exceptions par des modèles**

Aujourd'hui au niveau des diplômés, on constate qu'il y a 50% de femmes et 50% d'hommes qui sortent de l'université ou des grandes écoles. Par contre, chez les ingénieurs, il n'y a que 27% de femmes ingénieures dans les entreprises. Il y a deux points bloquants :

- Le premier, qui a été pendant des années le plus difficile à résoudre, est évidemment la grossesse. En sortant du diplôme, lorsque l'on sort à 26-27 ans on pense aux enfants. Si on pouvait faire des enfants jusqu'à 60 ans cela ne poserait pas le même problème. Comme on ne peut pas aller au-delà de 40 ans, le problème est qu'il faut organiser sa vie autour de ce seuil. Du coup les femmes essaient de concilier deux vies, si ce n'est trois, en acceptant de mettre entre parenthèse leur carrière professionnelle au bénéfice de leur famille, de leurs enfants, et même du couple.

Quels ont été les changements ? Il a fallu l'idée, une nouvelle fois par les anglosaxons, de l'obligation d'un congé parental pour les hommes, de sorte que lorsqu'on embauche un homme ou une femme on sache qu'il y a un congé pour l'un et pour l'autre. Pour permettre l'égalité à ce niveau, il fallait imposer le congé parental pour les hommes. C'est un premier point qui me paraît aller dans le sens de l'histoire et qui se déclinera réellement dans les années à venir.

- Le deuxième point, est ce qu'on appelle le plafond de verre naturel dans les entreprises où les femmes souhaitent une ascension professionnelle. Or, lorsqu'elles arrivent au poste de dirigeant, elles se demandent si elles auront les épaules assez solides, si elles porteront cette force qui est, finalement, de s'organiser pour mener à bien les différents enjeux et souvent la réponse est négative sauf « surfemme +++ ». Donc de nouveau, il faut mettre des quotas dans les comités de direction. A la limite, ce qu'il faudrait, c'est que les grandes entreprises montrent l'exemple. Ainsi, dès lors que le mandat du président est terminé, on le renouvelle par une femme, et inversement. Cela serait un moyen pour que l'on ait réellement des modèles de femme dirigeantes de grandes entreprises, et de généraliser ce que l'on considère aujourd'hui être des exceptions.

### **Le non cumul des mandats en politique doit permettre des positions de régulation et de fluidité en faveur des femmes**

Le non cumul des mandats doit permettre de régulariser et de fluidifier, et de sortir aussi de ce plafond de verre qui existe. En effet, la première fois que l'on a un mandat, on est en pleine fraîcheur et on fait que les choses bougent. Quand on arrive à un troisième renouvellement, il y a un moment où cela est différent, parce que le propre en politique c'est « moins ça bouge, et plus on est renouvelé ». Cela n'est pas ce que l'on demande dans les mutations actuelles aujourd'hui !

avec



Wolters Kluwer

MARDI 4 MARS 2014 // CAHIER DES ANNONCES LÉGALES ET JUDICIAIRES AU NUMÉRO 21639 | ISSN 01534831 NE PEUT PAS ÊTRE VENDU SEPARÉMENT

**L'IDÉE  
BUSINESS**  
**CRYOCAPCELL,  
DES CELLULES  
QUI S'ENCAPSULENT //**

Le cauchemar des chercheurs ? Que leurs expérimentations ne soient pas reproductibles et ne donnent pas de résultats satisfaisants. Pour résoudre ce problème, Xavier Helligens-Itin, post-doctorant à l'Institut Curie, a mis au point une capsule qui facilite le transfert d'échantillons biologiques du microscope au congelateur à haute pression. Il s'associe avec son père, spécialiste en inspection thermoplastique, pour réaliser des pièces à plus grande échelle, et crée CryoCapCell, spécialisée dans la production d'outils facilitant les travaux de recherche en biologie cellulaire. L'Institut Curie devient partenaire de son projet. Laurent du concours Tremplin entreprises 2013, il veut développer des congélateurs haute pression adaptés à cet outil. « Nous sommes sur un marché de niche qui croît de 10 % par an », complète notre entrepreneur biologique. Prometteur, Matthias Al Ribouée

## GOVERNANCE // Intégrer plus de femmes au sein des conseils d'administration ? Un enjeu clef !

# Femmes administrateurs, les autres faces de la gouvernance

Valérie Talmon  
vtalmon@lesechos.fr

**A**pporter un regard indépendant, aider le chef d'entreprise à prendre du recul : voilà quelques-uns des rôles de l'administrateur indépendant au sein d'une entreprise. Une profession clef, donc... et qui porte un nom bien masculin. Dans les faits, l'administrateur est en effet encore souvent un homme. Mais les choses progressent petit à petit.

Les sociétés du SBF 120 comptaient 26 % de mandats attribués à des femmes en 2013. Et dans les sociétés du CAC 40, le taux de féminisation des conseils d'administration est passé à 28 %. Il faut dire que la loi Copé-Zimmermann de 2011 a fixé l'objectif d'atteindre le seuil de 40 % de mandats féminins à l'horizon 2017. « Ces chiffres sont une réussite, se félicite Agnès Bricard, présidente de la Fédération Femmes Administrateurs. Mais aujourd'hui, nous avons un nouveau défi à franchir, car ces premiers mandats ont été attribués aux pionnières, aux femmes déjà reconnues. Il est donc nécessaire de créer un nouveau vivier de candidatures de femmes administrateurs. L'enjeu est d'éviter les travers du cumul de mandats et d'apporter de la

fluidité dans le recrutement ! » Dans cette optique, le ministère des droits des femmes a lancé en janvier dernier le site Femmes Administratrices ([www.administratrices-femmes.gouv.fr](http://www.administratrices-femmes.gouv.fr)), créé en partenariat avec des réseaux professionnels tels que la Fédération des Femmes Administrateurs, Femmes Chefs d'Entreprise, European PWN, Femmes Ingénieurs, Women Board Ready et l'Institut français des administrateurs. « Les femmes administratrices peuvent trouver des modèles de CV, des informations, détaille Agnès Bricard. Et, surtout, elles seront mises en lien avec tous les réseaux féminins afin de faire soutenir leur candidature. C'est la clé pour être recrutée ! » L'objectif chiffré est d'atteindre 5.000 curriculum vitae afin de répondre à un besoin estimé de 550 à 1.350 postes de femmes administrateurs.

**Un colloque pour faire bouger les lignes**

Autre objectif souligné par Agnès Bricard : moderniser la gouvernance des entreprises et professionnaliser le statut d'administrateur. « Être administrateur, c'est posséder des compétences multiples. Nous allons proposer des formations aux femmes des domaines de gagner en expertise dans les domaines juridi-

que, RSE, financier, etc. C'est donc pour les femmes que nous allons professionnaliser ces univers ! »

Certes, vaincre les réticences et vieilles habitudes est un chemin de longue haleine. Mais les femmes ont des cartes à jouer : « Les administrateurs ont encore trop tendance à poser les questions qui fâchent dans les coulisses, pour ne pas mettre en porte à faux leur président, lance Agnès Bricard. Les femmes, elles, n'hésitent pas à poser ces questions clefs dans l'encadrement du conseil d'administration. Le fonctionnement des entreprises y gagne en clarté et en mise en œuvre de plan d'actions. Une réelle création de valeur ! »

Jeudi 6 mars, sous le patronage de Marie-Jo Zimmermann (vice-présidente de l'Assemblée nationale), la Fédération des Femmes Administrateurs organise un colloque sur le sujet. Sous la bannière « Femmes administrateurs : mode d'emploi », de nombreux acteurs du secteur apporteront leur éclairage sur les enjeux de cette fonction qui veut s'accorder au féminin. Apport des réseaux, formations certifiantes, mentorat, techniques pour valoriser son profil : autant de thèmes qui seront développés avec en ligne de mire un objectif de taille : faire bouger les lignes... au féminin ! ■



Agnès Bricard, présidente de la Fédération Femmes Administrateurs. Photo DR

## Honneur aux femmes créatrices ce matin, lors de la conférence Femmes et entrepreneurs : les clés de la réussite

Elles sont venues, elles sont là ! Les femmes créatrices d'entreprises -ou en passe de le devenir- se sont donné rendez-vous à la plénière " Femmes et Entrepreneurs", Pour les exhorter à oser, une ambassadrice de choc, Agnès Bricard, présidente de la FFA, Fédération Française des Femmes Administratrices.

Agnès Bricard ouvre le débat : " Le temps est venu de diversifier les profils présents à la tête des entreprises. Nous avons besoin de femmes venues du monde juridique, des avocates, des juristes. Nous avons besoin de femmes issues de métier techniques, de femmes ingénieurs. Et bien sûr, il faut aussi que des femmes chef d'entreprises nous rejoignent. Alors, oui, il faut soutenir l'entrepreneuriat féminin. Voilà le pourquoi de ma présence au 21e Salon des Entrepreneurs ; voilà le pourquoi de cette plénière qui se veut exhaustive et inspirante".

De nombreux dispositifs existent pour accompagner les femmes, comme l'explique Marylène Viala-Claude, responsable du pôle innovation sociale et programme territoriaux CDC : « Nous finançons des réseaux spécifiquement d'accompagnement féminins (Force Femmes, Fédération pionnières et Action'Elles). Ces réseaux accompagnent les femmes créatrices, avec formations, échanges, La caisse des dépôts intervient aussi avec des outils (spécifiques ou non) pour les femmes : le FGIF (un outil de garantie de prêt bancaire, distribué par Initiative France et France Active), les prêts d'honneur à taux zéro et sans garantie (via Adie, Initiative France, Réseau Entreprendre) permettant un effet de levier sur les prêts bancaires. Sans oublier le prêt Nacre. »

Baromètre de l'entrepreneuriat féminin, présenté par Cédric Mignon, directeur du développement Caisse d'Épargne : « 28% des femmes disent que c'est plus difficile pour avoir accès à une banque que pour les hommes. C'est une erreur de jugement, qu'on doit combattre. Erreur, car souvent leur dossier est souvent plus mûr, plus sérieux. Combattons les idées reçues ! » Cédric Mignon détaille leurs atouts : « on les retrouve souvent dans la reprise d'entreprise, plus accompagnées, ont plus recours au crédit bancaire que les hommes. Plus soucieuses d'optimiser leur trésorerie »

La parole est donnée à une entrepreneuse, Sandra Legrand, créatrice de Kalidea, qui délivre ses recettes de croissance : « Je veux militer pour la croissance, car moins de 10 % des entreprises créées par des femmes ont plus de 10 salariées. J'ai créé Canal CE (devenu Kalidea) en 2000. 12 ans après, 200 salariés et 70 millions de CA. Tout s'est fait par des opportunités, et parce qu'on a osé. Les femmes ont des qualités : la passion par exemple. » Ses conseils : « Osez ouvrir votre capital, car cela accélère votre croissance. Osez parler aux médias, car cela donne une formidable visibilité. Il vous faudra de la pugnacité : tant que vous n'avez pas compris pourquoi on vous a dit non, insistez ! Il faut aussi tenir dans la durée. Et surtout réseautez : cela prend du temps, mais délégez, pour vous dégager du temps. »

Agnès Fourcade, présidente de Femmes Business Angels, détaille la raison d'être de ce réseau de femmes investisseuses : « Nous finissons des projets aussi bien portés par des femmes que par des hommes. Nous ne voyons pas assez de femmes ! Il faut que les femmes viennent nous voir. Pour nous convaincre, il faut nous présenter un projet avec du potentiel et innovant, avec un besoin d'environ 100.000 euros. » L'atout des business angels : ils apportent de l'argent, mais aussi du conseil.

Témoignage d'Elena Hagege, la créatrice de Shoette, une gamme de ballerines de secours pour remplacer ses chaussures à talons. « Être une femme m'a plutôt aidée. Dans les réseaux par exemple, comme il y a plus d'hommes, les femmes sont assez choyées. Aujourd'hui, on est en train de vendre la société et j'ai repris un emploi salarié. Entreprendre est ouvert est à toutes les femmes, sans blocage lié à l'âge, à l'apparence : c'est le business plan qui doit être sexy ! »

Viviane de Beaufort, qui a développé le programme Women Essec, souligne qu'il y a un déficit de développement des entreprises créées par des femmes. Comment faire pour les aider ? « Débloquer l'auto-censure, avoir une approche différente. Les femmes de la génération Y vont changer les codes, nous apprendre beaucoup de choses ! » Témoignage d'Eva Escandon, qui a repris l'entreprise familiale, et présidente de Femmes Chefs d'Entreprise : « J'ai repris une entreprise dans un monde très masculin, la métallurgie ! J'y ai appris la richesse de la différence. Il faut aussi s'engager car on a un devoir citoyen. Le réseau Femmes Chefs d'Entreprise se bat pour la place de la femme entrepreneuse. On manque de modèles de femmes. »

## Najat Vallaud-Belkacem : " Femmes créatrices, on a besoin de vous !"



Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes veut 40% de femmes créatrices

Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes : « Il n'est pas acceptable d'avoir seulement 30% de femmes créatrices, d'où le plan Entrepreneuriat féminin. On travaille par exemple sur la sensibilisation de l'entrepreneuriat féminin à l'école. Je veux passer à 40% de femmes créatrices. On lance un site [Ellesentrepreneurt.fr](http://Ellesentrepreneurt.fr). On veut lever des obstacles, via la signature de convention, notamment avec des banques pour favoriser un meilleur accueil des créatrices. On a décidé de débloquer aussi des moyens pour des fonds coup de pouce à l'entrepreneuriat féminin. Mon message pour les femmes créatrices, c'est qu'on a besoin de vous ! »

pour tout votre mérite, votre imagination pour trouver de belles idées, votre travail et votre audace. Je tiens aussi à féliciter tous les accompagnateurs de vos projets, - la BPI, les CCI, la Caisse des dépôts, la Chambre de métiers, l'APCE -, tous les organismes qui vous soutiennent. On a plus que jamais besoin de jeunes pousses, - les start-ups -, et de fidèles jardiniers !

**On nous dit que la France est malade ? Mais l'envie d'y entreprendre n'a jamais été aussi forte !** Permettez-moi de citer quelques résultats du sondage réalisé en novembre dernier par l'Institut Think pour CERFRANCE et Novancia à l'occasion du 21<sup>ème</sup> Salon des Entrepreneurs de Paris. Près d'un Français sur 3 envisage de créer ou de reprendre un jour une entreprise, soit un vivier d'environ 15 millions d'entrepreneurs en France. Plus de 4 millions de Français auraient déjà préparé leur projet d'entreprise pour vivre leur passion, être précurseur et embaucher. L'envie de créer des Français est

revenue à son niveau le plus haut. Je m'en réjouis : il faut maintenant les aider à passer à l'acte. C'est cela, aussi, le pacte de responsabilité !

**Tout va mal en France ? A force de caricaturer, on en oublie ce que l'on dessine !** Permettez-moi de vous rappeler toutes les raisons pour entreprendre, en France : un tissu dense d'entreprises innovantes, des travaux de recherche de grande qualité grâce à la formation dispensée par le système éducatif, des services publics nombreux, dévoués et efficaces, une foi inconditionnelle dans l'innovation. L'innovation en France, c'est une tradition. De Blaise Pascal qui inventa la machine à calculer au professeur Alain Carpentier et son premier cœur artificiel autonome, en passant par la machine à coudre de Barthélemy Thimonnier ! Sans oublier l'aérostas, la machine à couper le papier, le métier à tisser, le stéthoscope... Je pourrais poursuivre jusqu'à demain cet inventaire à la Prévert !

**Ce pari sur l'avenir est d'autant plus une opportunité**

**à saisir que la conjoncture est en train de se relever. Vous connaissez les prévisions pour 2014 et 2015 : 0,9% de croissance en 2014, 1,7 en 2015.** Je suis persuadé qu'avec le grand compromis économique et social auquel le Président de la République nous invite, nous pouvons ensemble faire plus, beaucoup plus, vite, et créer plus d'emplois. C'est ce à quoi je vous invite.

Comme l'écrivait René Char : *« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque : à te regarder, ils s'habitueront »*. Et bien, prenons notre risque ! La France a besoin de vous, de votre passion, de votre audace. Créer une entreprise, c'est commencer une aventure. Comme les explorateurs, on embarque sur un bateau, armé de l'énergie souriante et de la lucidité enthousiaste ! Mais le voyage n'est pas solitaire : nous sommes là pour vous accompagner ! C'est pourquoi j'ai été si heureux d'ouvrir votre salon, auquel je souhaite un grand succès

## ② Entreprendre au féminin

Elles sont venues, elles sont là ! Les femmes créatrices d'entreprises - ou en passe de le devenir - assistent à la plénière « Femmes et Entrepreneurs » du Salon des Entrepreneurs. Pour les exhorter à oser, une ambassadrice de choc, Agnès Bricard, Présidente de la FFA, Fédération Française des Femmes Administratrices.

Agnès Bricard ouvre le débat, avant d'être relayée par un panel représentatif des acteurs de cet écosystème. Dans son introduction, Agnès Bricard rappelle pourquoi favoriser l'entrepreneuriat féminin est intimement lié à l'ensemble de son action.

**Agnès Bricard** « *Le temps est venu de diversifier les profils présents à la tête des entreprises. Nous avons besoin de femmes venues du monde juridique, des avocates, des juristes. Nous avons besoin de femmes issues de métiers techniques, de femmes ingénieurs. Et bien sûr, il faut aussi que des femmes chefs d'entreprises nous rejoignent. Alors, oui, il faut soutenir l'entrepreneuriat féminin. Voilà le pourquoi de ma présence au 21<sup>ème</sup> Salon des Entrepreneurs ; voilà le pourquoi de cette plénière qui se veut exhaustive et inspirante.* »

**Eve Chegaray**, l'animatrice de cet échange, est aussi une des chroniqueuses de BFM Business, spécialiste de l'entrepreneuriat. Elle passe la parole aux institutionnels.

**Marylène Viala-Claude**, responsable du pôle innovation sociale et programme territoriaux CDC

explique : « *De nombreux dispositifs existent pour accompagner les femmes, comme : « Nous finançons des réseaux spécifiquement d'accompagnement féminins (Force Femmes, Fédération pionnières et Action/Elles). Ces réseaux accompagnent les femmes créatrices, avec des formations, des échanges. La caisse des dépôts intervient aussi avec des outils (spécifiques ou non) pour les femmes : le FGIF (un outil de garantie de prêt bancaire, distribué par Initiative France et France Active), les prêts d'honneur à taux zéro et sans garantie (via Adie, Initiative France, Réseau Entreprendre) permettant un effet de levier sur les prêts bancaires. Sans oublier le prêt Nacre.* »

**Cédric Mignon**, directeur du développement Caisse d'Epargne, présente ensuite son Baromètre de l'entrepreneuriat féminin : « *28 % des femmes disent que c'est plus difficile pour avoir accès à une banque que pour les hommes. C'est une erreur de jugement, qu'on doit combattre. Erreur, car souvent leur dossier est souvent plus mûr, plus sérieux. Combattons les idées reçues !* » Cédric Mignon détaille leurs atouts : « *on les retrouve souvent dans la reprise d'entreprise, plus accompagnées, ont plus recours au crédit bancaire que les hommes. Plus soucieuses d'optimiser leur trésorerie.* »

**Alain Belais**, Directeur Général de l'APCE, tient à nous rappeler quelques données sur le sujet, précisant qu'on attend les femmes sur des projets plus ambitieux et qu'il est temps de les aider à faire sauter les freins, qu'ils soient sociaux-culturels, psychologiques, ou financiers.

Puis **Eve Chegaray** donne la parole à une entrepreneuse, Sandra Legrand, PDG de Kalidea, qui délivre ses recettes de croissance. « *Je veux militer pour la croissance, car moins de 10 % des entreprises créées par des femmes ont plus de 10 salariées. J'ai créé Canal CE (devenu Kalidea) en 2000. 12 ans après, 200 salariés et 70 millions de CA. Tout s'est fait par des opportunités, et parce qu'on a osé. Les femmes ont des qualités : la passion par exemple.* » Ses conseils : « *Osez ouvrir votre capital, car cela accélère votre croissance. Osez parler aux médias, car cela donne une formidable visibilité. Il vous faudra de la pugnacité : tant que vous n'avez pas compris pourquoi on vous a dit non, insistez ! Il faut aussi tenir dans la durée. Et surtout réseautez : cela prend du temps, mais déléguiez, pour vous dégager du temps.* »

**Agnès Fourcade**, Présidente de femmes Business Angels, détaille la raison d'être de ce réseau de femmes investisseuses. « *Nous finissons des projets aussi bien portés par des femmes que par des hommes. Nous ne voyons pas assez de femmes ! Il faut que les femmes viennent nous voir. Pour nous convaincre, il faut nous présenter un projet avec du potentiel et innovant, avec un besoin d'environ 100 000 euros.* » L'atout des business angels : ils apportent de l'argent, mais aussi du conseil.

La jeune Elena Hagège a créé une gamme de ballerines de secours pour remplacer les chaussures à talons. « *Etre une femme m'a plutôt aidée. Dans les réseaux, par exemple, comme il y a plus d'hommes, les femmes sont*



Photo © Jean-René Tancrède - Téléphone : 01.42.60.36.35

assez choyées. Aujourd'hui, on est en train de vendre la société et j'ai repris un emploi salarié. Entreprendre est ouvert est à toutes les femmes, sans blocage lié à l'âge, à l'apparence: c'est le business plan qui doit être sexy!» Viviane de Beaufort, qui a développé le programme Women Essec, souligne qu'il y a un déficit de développement des entreprises créées par des femmes. Comment faire pour les aider? «Débloquer l'auto-censure, avoir une approche différente. Les femmes de la génération Y vont changer les codes, nous apprendre beaucoup de choses!» Et vient enfin le témoignage d'Eva Escandon, femme

de terrain. Eva a repris l'entreprise de son père. Elle continue de la diriger et préside l'association Femmes Chefs d'Entreprise: «J'ai repris une entreprise dans un monde très masculin, la métallurgie! J'y ai appris la richesse de la différence. Il faut aussi s'engager car on a un devoir citoyen. Le réseau Femmes Chefs d'Entreprise se bat pour la place de la femme entrepreneure. On manque de modèles de femmes.» **Najat Vallaud-Belkacem**, Ministre des Droits des Femmes conclut: «Il n'est pas acceptable d'avoir seulement 30% de femmes créatrices, d'où le plan *Entrepreneuriat féminin*. On travaille par exemple sur

la sensibilisation de l'entrepreneuriat féminin à l'école. Je veux passer à 40% de femmes créatrices. On lance un site, *Ellesentrepreneurent.fr*. On veut lever des obstacles, via la signature de conventions, notamment avec des banques pour favoriser un meilleur accueil des créatrices. On a décidé de débloquer aussi des moyens pour des fonds coup de pouce à l'entrepreneuriat féminin. Mon message pour les femmes créatrices, c'est qu'on a besoin de vous!» Au premier rang, on a relevé la présence de Marie-Claire Capobianco, Directrice Banque de Détail en France de BNP Paribas, co-signataire de la Convention mentionnée par la Ministre.



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

## **Les femmes-administrateurs siègent dans des entreprises plus performantes que les hommes**

**Malgré une place toute relative accordée dans les conseils d'administration, les femmes s'avèrent exercer leur mandat d'administrateurs dans des groupes plus performants et ont des niveaux de formation et de compétences comparables à ceux des hommes.**

Dans le cadre de l'observatoire des pratiques de gouvernance de la Fédération Femmes Administrateurs, une deuxième étude menée en partenariat avec le laboratoire de recherche CEREGE de Poitiers propose de comparer le profil des femmes étrangères à celui de leurs homologues masculins. Cette étude est menée sur un échantillon de 370 administrateurs étrangers siégeant dans 115 sociétés du SBF 120, soit 69 femmes (19%) et 301 hommes (81%).

L'étude montre que, sur 115 entreprises, seules 8 sociétés (7% de l'échantillon) ne font siéger que des femmes de nationalité étrangère alors que 62 sociétés (54% de l'échantillon) ne font siéger que des hommes. 45 entreprises (39%) présentent une mixité dans la diversité de leur conseil d'administration. En moyenne, les conseils d'administration de ces 115 groupes font siéger 12 administrateurs, hors seuls 28% sont des étrangers dont 12% des femmes et 25% des hommes.

Sur les 53 entreprises qui font siéger des femmes, 58% d'entre elles n'ont qu'une étrangère dans leur conseil d'administration alors que 67% des 107 groupes faisant siéger des hommes ont au moins deux hommes étrangers dans leur conseil. Ces chiffres témoignent de la place limitée accordée aux femmes étrangères dans les conseils d'administration des groupes français.

Les administrateurs étrangers siégeant dans les conseils des groupes français sont de 38 nationalités différentes. Les femmes étrangères sont originaires de 20 pays différents dont 11 pays de l'Union Européenne. La diversité est encore plus marquée chez les hommes qui sont originaires de 31 pays dont 12 de l'Union Européenne. 25%

des femmes sont américaines contre seulement 17% d'américains. 60% des femmes et 68% des hommes sont des ressortissants de l'Union Européenne. Les nationalités les plus représentées sont les britanniques (17% des femmes vs 11% des hommes), les italiens (10% des femmes et 12% des hommes) et également des belges (14% des hommes contre 6% des femmes), des allemands (10% des hommes contre 6% de femmes). Pour les autres nationalités, 13 hommes viennent d'Asie (Japon, Chine, Inde et Australie) pour seulement 4 femmes. 8 hommes viennent d'Amérique du Sud pour une seule brésilienne. 7 hommes viennent du continent africain pour seulement 2 femmes et 3 administrateurs sont originaires du Moyen-Orient. Ces résultats montrent l'importante diversité des administrateurs étrangers présents dans les conseils d'administration, ce qui peut être le reflet d'une stratégie marquée de développement international des grands groupes français.

Les hommes étrangers siégeant dans les conseils d'administration français sont âgés de 61 ans en moyenne contre 55 ans pour les femmes. L'indépendance des femmes vis-à-vis du groupe dans lequel elles siègent est plus grande puisque 80% d'entre elles sont considérées comme indépendantes contre 56% des hommes. En moyenne, environ 3000 kilomètres séparent le siège social du groupe où ces administrateurs exercent leur mandat du bureau principal où ils exercent leurs activités professionnelles.

Concernant la formation de ces administrateurs étrangers, plus d'hommes sont docteurs (14% contre 9%). Plus d'un quart de ces administrateurs détient un MBA (28% pour les hommes et 26% pour les femmes). Plus de neuf administrateurs sur dix ont fait des études universitaires et pour 77% d'entre eux, femmes et hommes, ils sont diplômés d'une université prestigieuse figurant au classement de Shanghai. Des études en management et finance semblent être la voie menant aux conseils d'administration français pour 63% des hommes et seulement 43% des femmes. Les études de sciences et d'ingénierie sont empruntées par un(e) homme/femme sur cinq. Seules 16% des femmes ont fait des études de droit contre 21% des hommes. Hormis une formation en management et en droit plus affirmée pour les hommes, ces résultats ne montrent pas de grandes différences entre les hommes et les femmes étrangers siégeant dans les groupes français.

Des différences sont à relever en ce qui concerne les mandats sociaux détenus puisque 32% des femmes sont en poste à une position de Directeur Général contre 27% des hommes, même si elles détiennent deux fois moins de mandats de DG que les hommes. En revanche, durant leur carrière, les hommes ont été amenés à 68% à présider un conseil d'administration ou de surveillance contre 49% des femmes. La moitié des hommes exercent leurs activités principales dans le même secteur que le groupe français pour lequel ils sont administrateurs alors que ce chiffre n'est que de 29% pour les femmes. Ces différences peuvent s'expliquer par leur présence plus récente dans les conseils puisqu'elles ne siègent en moyenne que depuis moins de 2 ans contre 5 ans et demi pour les hommes.

Concernant la nature de leur expérience professionnelle, les administrateurs étrangers ont majoritairement une expérience dans l'industrie à 69% pour les hommes et 62% pour les femmes. 37% des hommes et 23% des femmes mènent une carrière dans des secteurs financiers et juridiques. 10% des hommes et 6% des femmes ont une carrière politique. Une tendance inverse montre que 10% des femmes et 5% des hommes ont une carrière universitaire.

Le taux de présence des femmes dans les comités relevant du conseil d'administration est plus faible comparativement à celui des hommes. Sur 477 mandats d'administrateurs dans les comités, seuls 18% sont effectivement exercés par des femmes. 5% des mandats attribués sont exercés par des femmes dans un comité d'audit contre 24% pour les hommes. 4% des mandats sont exercés par des femmes dans des comités de rémunération et de nomination alors que respectivement 23% et 22% des mandats sont exercés par des hommes. De même, 3% des mandats sont exercés par des femmes dans des comités de gouvernance contre 9% des mandats pour les hommes. Ces résultats s'expliquent par la faible présence des femmes dans les conseils d'administration (19%) ainsi que par leur nomination plus récente (moins de deux ans). En conséquence, la rémunération des femmes est plus faible puisque le jeton de présence moyen perçu par les femmes est de moins de 48 k€ quand celui des hommes est de plus de 55 k€, pour un jeton de présence moyen de 53,5 k€.

Pour finir, il est pertinent d'étudier le profil des groupes dans lesquels ces femmes et hommes exercent leur mandat d'administrateur. Des différences notables sont à mentionner. Les femmes exercent leur mandat d'administrateur dans des groupes à forte rentabilité avec un ROE moyen de 17,5% contre 12% pour les hommes. Elles exercent leur mandat dans des groupes où les opérations de fusion-acquisitions sont plus nombreuses avec une moyenne de 11 opérations contre 8 opérations, avec pour les deux échantillons un développement international similaire (part de marché à l'international de 75%).

Elles exercent également leur mandat dans des groupes à l'ancienneté plus importante avec une moyenne de 69 ans contre 62 ans pour l'échantillon des hommes. Ces femmes siègent dans des groupes de plus grandes tailles (moyenne de 161 milliards d'euros contre 58 milliards d'euros de total actifs) et mieux valorisés sur les marchés financiers (avec une capitalisation boursière moyenne de 15 milliards d'euros contre 12 milliards d'euros). 45% des femmes étrangères siègent dans des entreprises du CAC 40 contre 34% des hommes.

Au regard de cette étude, il s'avère que les femmes exercent leurs mandats d'administrateurs dans des entreprises plus performantes que leurs homologues masculins. Ces femmes ont effectivement des formations et des expériences professionnelles comparables à celles des hommes. Cependant, leurs rémunérations, leurs responsabilités dans les comités et surtout leur taux de présence trahissent une place beaucoup plus faible accordée aux femmes dans les conseils d'administration des grands groupes français. Face à ces résultats, la Fédération des Femmes Administrateurs et le laboratoire de recherche CEREGE de Poitiers poursuivent cette réflexion avec la préparation de prochaines études sur les femmes administrateurs.

Agnès Bricard et Karima Bouaiss

URL source: <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221185828/femmes-administrateurs-siegent-entreprises-plu>

## 6/ Manifestations organisées par la FFA

- 06/02/2014 SALON DES ENTREPRENEURS Porte Maillot,  
en présence de la Ministre Najat Vallaud-Belkacem  
Conférence « Femmes et entrepreneurs, les clefs de la réussite »  
(1 000 participantes)
- 06/03/2014 ASSEMBLEE NATIONALE  
en présence de Marie-Jo Zimmermann  
Conférence « Femmes administrateurs mode d'emploi »  
(450 participantes)
- 18/06/2014 CGPME – Remise Trophées Entrepreneuriat au Féminin
- 01/07/2014 CONGRES DES DAF  
Conférence « DAF AU FEMININ »  
✓ Femmes administrateurs : mode d'emploi

# Salon des Entrepreneurs

5 & 6 février 2014 - Palais des Congrès de Paris

En partenariat avec



Conférence Débat

## FEMMES & ENTREPRENEURS LES CLÉS DE LA RÉUSSITE !

Parcours et témoignages de femmes chefs d'entreprise,  
pour faire le plein de conseils et vous lancer  
dans l'aventure entrepreneuriale.

Jeudi 6 février de 10h00 à 11h30



**Agnès BRICARD**  
Présidente  
FÉDÉRATION FEMMES  
ADMINISTRATEURS



**Agnès FOURCADE**  
Présidente  
FEMMES BUSINESS ANGELS



**Eva ESCANDON**  
Présidente  
FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE



**Sandra LE GRAND**  
Fondatrice & PDC  
KAUDEA



**Viviane de BEAUFORT**  
Professeur & fondatrice des programmes  
WOMEN ESSEC

Avec la participation  
exceptionnelle de



**Najat  
VALLAUD-BELKACEM**  
Ministre des Droits des Femmes  
& Porte parole  
du Gouvernement



**Alain BELAIS**  
Directeur général  
AFCE



**Cédric MIGNON**  
Directeur du développement  
CAISSE D'ALLOCATIONS

# INVITATIONS

salondesentrepreneurs.com

0820 012 112  
Votre CCI vous répond

CODE  
INVITATION  
**1ech**

Un événement  
**Groupe Les Echos**





# Fédération Femmes Administrateurs

[www.federation-femmes-administrateurs.com](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)

## Colloque du 6 mars 2014

Salle Victor Hugo  
Immeuble Jacques Chaban-Delmas  
101, rue de l'Université  
75007 Paris

## Femmes Administrateurs : mode d'emploi

Se préparer – Candidater



Sous le haut patronage de Madame **Marie-Jo Zimmermann**, Députée de la Moselle, Vice-présidente de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale

## Sommaire

1. [Programme](#)
2. [Ouverture des débats](#)
3. [États des lieux](#)
  - Étude sur « Les femmes administrateurs dans le SBF 120 en 2013 »
4. [Table ronde 1](#)
  - S'informer
  - Se former
  - Se faire accompagner
5. [Table ronde 2](#)
  - Candidater à un mandat d'administrateur
6. [Table ronde 3](#)
  - Les attentes du Conseil d'Administration à l'égard d'une administratrice indépendante. Regards croisés...
7. [Clôture des débats](#)

avec Madame Marie-Jo ZIMMERMANN

# PROGRAMME

## COLLOQUE

### ACCUEIL

Par Marie-Jo ZIMMERMANN, Députée de la Moselle et Agnès BRICARD, Présidente de la Fédération Femmes Administrateurs.

### ETAT DES LIEUX

Par Karima BOUAISS, Maître de conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers :  
**Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013.**

### TABLE RONDE #1

Animée par Emmanuelle GAGLIARDI, directrice associée de l'agence CONNECTING WoMEN : **s'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat.**

#### S'INFORMER

**L'apport des réseaux** par quatre présidentes d'associations membres de la Fédération Femmes Administrateurs, avocate, expert-comptable, huissière, haut fonctionnaire MM. Brigitte LONGUET, Marie Ange ANDRIEUX, Astrid DESAGNEAUX et Anne-Marie HELLEISEN.

#### SE FORMER

**Tout savoir sur les formations certifiantes** par Alain MARTEL, Secrétaire général de l'IFA pour la formation IFA / Sciences Po et Viviane de BEAUFORT, Professeure à l'ESSEC Business School, fondatrice de « Women Be European Board Ready ».

#### SE FAIRE ACCOMPAGNER

**Le mentorat? La puissance d'un binôme pour agir au sein d'un organe de gouvernance,** par Viviane STRICKFADEN, Vice-présidente Women on Board du réseau Européen PWN - Paris.

### TABLE RONDE #2

Animée par Mary-Daphné FISHELSON, Présidente de l'Association Française des Femmes Juristes: **candidater à un mandat d'administrateur.**

**Les 10 points clés pour bien rédiger son profil d'administratrice et sa lettre de motivation** par Anne NAVEZ, Fondatrice et Présidente de Votre-Administrateur ([www.votre-administrateur.com](http://www.votre-administrateur.com)) et Eva ESCANDON, Présidente de l'association Femmes Chefs d'Entreprises.

**Aller à la rencontre des recruteurs** par Alain GIUDICELLI, Managing Partner chez Giudicelli International Executive Search.

**L'entretien de sélection : valoriser son profil, mettre en avant sa différence et ses qualités** par Sonia BONNET-BERNARD, Associée Gérante chez Ricol Lasteyrie Corporate Finance et Aline AUBERTIN, Présidente de Femmes Ingénieurs et administratrice du Cercle InterElles.

### TABLE RONDE #3

Animée par Agnès BRICARD, Présidente de la Fédération Femmes Administrateurs : **les attentes du Conseil d'Administration à l'égard d'une Administratrice Indépendante - Regards croisés :**

- Michèle BELLON, ex-présidente du directoire d'ERDF.
- Anne-Sophie FAUVET-MULLIEZ, Administratrice d'entreprise et associée HeR value.
- Louis SCHWEITZER, président d'honneur de Renault.

## DÉBAT AVEC LA SALLE

### CLÔTURE DES TRAVAUX

Clôture par Marie-Jo ZIMMERMANN, Députée de la Moselle, Vice-présidente de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, auteure de la loi Copé-Zimmermann et marraine de la Fédération Femmes Administrateurs – auteure du second alinéa de l'article 1 de la Constitution: « *la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales* ». (Loi constitutionnelle n°2008-724 de 23 juillet 2008).

Note : les actes du colloque seront adressés à chaque participant.

## 2. Ouverture des débats



**Marie-Jo ZIMMERMANN,**

Députée de la 3<sup>ème</sup> circonscription de la Moselle

Vice-présidente de la [Délégation aux droits des femmes](#) de l'Assemblée nationale

**Madame Marie-Jo Zimmermann** est heureuse d'accueillir les personnes ayant toutes répondu à son invitation à l'Assemblée Nationale, dans l'un des hauts lieux du pouvoir, et les en remercie.

C'est ici que tout a été possible, dit-elle, après qu'en 2006, des amendements introduisant une représentation de 20 % de femmes dans les conseils d'administration, les organisations syndicales et sur les listes des prudhommes, votés dans le cadre de l'examen d'une loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ont été invalidés par le Conseil Constitutionnel au motif qu'ils ne reposaient sur aucune base constitutionnelle.

Forte de cette mauvaise expérience, lors de l'examen de la réforme constitutionnelle de 2008 Mme Zimmermann a fait adopter un amendement introduisant un second alinéa à l'article 1er de la Constitution qui précise que : « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales », loi constitutionnelle votée avec une seule voix d'avance le 23 juillet 2008 par le parlement réuni en Congrès à Versailles. Dès lors, la porte était ouverte à toute nouvelle proposition de loi introduisant 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance, ce que fit la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011.

Madame Zimmermann tient à réaffirmer qu'aussi longtemps qu'elle occupera ses fonctions de députée, elle n'aura de cesse d'améliorer la situation de la parité en faveur des femmes et que le prochain chantier concernera l'entrée effective de 40 % de femmes au sein des organisations syndicales et sur les listes électorales.

Ces lois votées déjà depuis 7 ans voient leur évolution et leur suivi assurés tant par les administratrices elles-mêmes que par la ministre des droits des femmes actuelle, madame Najat VALLAUD-BELKACEM dans le but, comme avec le projet de loi sur l'Égalité, en cours d'examen au Parlement, d'améliorer encore la situation des femmes et notamment celles qui aspirent à rejoindre les sphères décisionnelles.

La loi Copé-Zimmermann prévoyait un taux de 20 % de femmes au 20 janvier 2014 au sein des conseils d'administration. Le constat est aujourd'hui sans appel, et c'est une divine surprise. Ce minima a été atteint et même dépassé pour être porté à près de 26 % malgré les réticences exprimées par ceux qui ne voyaient pourtant aucune administratrice disponible ou apte à occuper les postes ; réticences amplifiées par l'archaïsme de certains sénateurs avec la formulation d'amendements cherchant contrecarrer les démarches de l'Assemblée nationale, qui heureusement en la matière a toujours le dernier mot.

Madame Zimmermann tient à remercier vivement madame Agnès Bricard pour l'initiative de cette rencontre.

Elle rappelle que Madame Agnès BRICARD et Madame Viviane de BEAUFORT ont fait vivre la mise en œuvre de cette loi, notamment par la création de la Fédération Femmes Administrateurs. Cette Fédération constitue la première démonstration de l'existence d'un vivier de femmes, dont la carence pouvait auparavant être invoquée comme le premier obstacle dans la lutte pour la parité hommes/femmes. Ainsi, aujourd'hui, cette absence ne peut plus être avancée pour justifier un manque de femmes aspirant à occuper des postes d'administrateurs.

La Fédération Femmes Administrateurs est également composée de juristes, représentées par Madame Brigitte LONGUET, et de l'ensemble des femmes qui se sont approprié cette loi. Ces dernières ont mis en avant le fait qu'être femme administratrice ne découlait pas du vote de cette loi, mais de la présence de femmes détenant les compétences essentielles pour exercer ce poste.

Une loi similaire a par ailleurs été votée en Norvège. Le ministre norvégien de l'Industrie, chef d'entreprise et non homme politique, lui avait alors confié vouloir laisser une trace dans l'Histoire. Il considérait que les conseils d'administration représentaient le cœur d'une entreprise et le lieu où se prenaient les véritables décisions. Dans le même temps, il dressait le constat de conseils d'administration s'apparentant à des clubs d'hommes se cooptant entre eux. L'humanité étant composée de femmes et d'hommes, il estimait que les décisions devaient être prises à la fois par des femmes et des hommes compétents.

Madame Marie-Jo ZIMMERMANN précise que lorsque le taux de 40 % de femmes dans les conseils d'administration a été introduit dans la législation, la formation des administrateurs s'est alors immédiatement mise en place. Cet état de fait repose sur le présupposé suivant : lorsque l'on est un homme, on naît administrateur et lorsque l'on est une femme, il convient de travailler pour le devenir.

Madame Marie-Jo ZIMMERMANN exprime à nouveau sa joie de recevoir le présent auditoire ce jour à l'Assemblée Nationale. Elle rappelle que ce sont les femmes compétentes et voulant intégrer intelligemment les lieux de pouvoir qui lui ont permis d'avoir le courage de se battre et inciter à rédiger ces lois. Ces initiatives ont cependant rencontré de nombreux obstacles. En effet, pour certains ministres, elles relevaient de l'utopie. Pour autant, elle a permis de transformer la gouvernance des entreprises. Enfin, en tant que législateur, Madame Marie-Jo ZIMMERMANN avait une obligation de résultat, lequel est aujourd'hui bien réel et elle s'en réjouit.



Agnès BRICARD,

Présidente de la [Fédération Femmes Administrateurs](#)

1<sup>ère</sup> Femme Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (2011-2012)

**La Fédération Femmes Administrateurs** a été créée en juillet 2012 afin de contribuer activement à la mise en œuvre de la loi de Madame Marie-Jo ZIMMERMANN. Une avancée majeure vers une société plus moderne et une économie plus performante en terme de point de croissance qui a valu à la loi d'être intégrée dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), selon le modèle anglo-saxon.

Quant à loi Sauvadet de mars 2012, elle aussi propulsée par Madame Marie-Jo ZIMMERMANN a permis de faire apparaître, pour la première fois, l'égalité entre le monde public et le monde privé. Elle prévoit ainsi un taux de 40 % de femmes dans les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou organes équivalents dans les établissements publics nationaux.

La Fédération Femmes Administrateurs, fondée dans l'objectif de faciliter l'accès des femmes dans les conseils d'Administration des grands groupes des sphères privées et publiques, réunit plusieurs associations de femmes exerçant des professions libérales. Elles ont été rejointes par l'Association Administration Moderne, qui regroupe les femmes de l'univers du public. Fort de son succès, la FDFA a accueilli, depuis, bien d'autres réseaux de femmes : ingénieures, chefs d'entreprise et tout récemment de la distribution. Le bilan est très encourageant puisque la Fédération est à ce jour à l'initiative d'un vivier de femmes administrateurs identifiables sur le site du Ministère des droits des femmes. Nous espérons recevoir 5 000 CV pouvant servir les 1 350 mandats nécessaires en 2017 dans la sphère privée. Sans oublier le monde public à l'avenir.

Au-delà de l'identification des talents, **le premier défi** de la Fédération est la professionnalisation du statut d'administrateur par la formation. Et c'est à vous mesdames d'être le moteur du changement. C'est ainsi que le processus de formation prendra le pas sur les processus de cooptation, multipliant ainsi vos chances d'obtenir un mandat. La qualité des formations proposées par les différents acteurs (IFA/Sciences Po et ESSEC ; ...) attire de plus en plus de femmes. Et nous nous en réjouissons. Cette impulsion donnée par les femmes bouleversera, sans aucun doute les organisations et le management dans les entreprises. Car en relevant ce défi, les femmes administrateurs permettront aux sociétés d'atteindre plus facilement leurs objectifs de parité, facteur reconnu de croissance et de compétitivité.

**Le deuxième défi** que s'est fixé la Fédération, consiste à conduire un véritable changement culturel pour que les conseils d'administration soient de véritables lieux ouverts de réflexions stratégiques et non plus de simples chambres d'enregistrement où règne le non-dit.

**Enfin, le troisième défi** est celui de la valorisation de la compétence et du sérieux. Là encore, les femmes ont un rôle majeur à jouer car elles ont du talent. Elles étudient les dossiers, fouillent, cherchent... et trouvent. En se dotant de leurs nouveaux savoirs, de leur approche prudente des risques et de leur vision innovante, le conseil d'Administration gagnera en compétence et en performance.

### 3. États de lieux

#### Présentation de l'étude\*

#### « Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013 »



Par **Karima BOUAISS**,  
 Maître de conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers

**Madame Karima BOUAISS** indique que l'objectif de la présente étude est de dresser un état des lieux qualitatif de la présence des femmes dans les conseils d'administration. A ce jour, dans les sociétés du SBF 120, seules trois sociétés ne font pas siéger de femmes au sein de leurs conseils d'administration. Au total, 357 mandats d'administrateurs sur les 1 500 existants sont attribués à des femmes dans le cadre du SBF 120, soit un taux de 24 %. Dans le cadre des entreprises du CAC 40, ce taux atteint 26 %.

Par ailleurs, trois femmes sur quatre siégeant dans les sociétés du SBF 120 sont françaises. Le nombre de mandats attribués à des femmes étrangères est plus important pour les sociétés du CAC 40.

En moyenne, les sociétés du SBF 120 font siéger trois femmes dans leurs conseils d'administration, contre quatre femmes pour les sociétés du CAC 40. Une société sur deux du SBF 120 ne fait pas siéger de femmes étrangères dans son conseil d'administration.

Conformément à la loi Copé-Zimmermann, Madame Karima BOUAISS indique que 66 % des sociétés du SBF 120 et 73 % des sociétés du CAC 40 font siéger au moins 20 % de femmes dans leurs conseils d'administration.

\* 3<sup>ème</sup> étude

#### Télécharger les trois études, au format pdf :

- 1<sup>ère</sup> étude : [Les femmes administrateurs de nationalité étrangère en France : une étude de leur profil](#)
- 2<sup>ème</sup> étude : [Les administrateurs étrangers siégeant dans les groupes français : un comparatif hommes-femmes](#)
- 3<sup>ème</sup> étude : [Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013](#)



## Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013

Karima BOUAISS

Maître de Conférences

Institut d'administration des entreprises  
Université de Poitiers

Agnès BRICARD

1ère femme Présidente de l'Ordre des  
Experts Comptables et Présidente de la  
Fédération des femmes administrateurs

Avec l'aimable relecture de Viviane De BEAUFORT

Professeur à l'Essec et fondatrice du Essec – Women Be European Board Ready



## > Objectifs et sources de l'étude

### • Objectifs

- Faire un **état des lieux qualitatif** de la présence des femmes au sein des conseils d'administration des groupes français en comparant les sociétés du CAC 40 à celles du SBF 120
- Comparer les parcours, les compétences et l'expertise des femmes françaises aux femmes étrangères

### • Sources

- Rapports annuels des groupes du SBF 120
- Bases de données
  - Thomson One Banker
  - Zoominfo
  - Bloomberg – Businessweek
  - Reuters
  - NYSE-Euronext

	SBF 120	CAC 40
Nombre de sociétés faisant siéger des femmes	117 sociétés	40 sociétés
<i>En %</i>	97,5%	100%
Nombre de mandats	357 mandats sur 1500	151 mandats sur 572
<i>En %</i>	23,8%	26,4%
Nombre de femmes	289 femmes	118 femmes
<i>En %</i>	41% des femmes siègent dans un conseil d'administration d'une société du CAC 40	

### 1. Présence des femmes

- Evolution de la place des femmes dans les CA
- Conformité avec la Loi Copé - Zimmermann
- Comparaison françaises - étrangères
- Présence des femmes: nombre et mandats
- Proportion de femmes dans les CA
- Attribution des sièges : Françaises / Etrangères
- Nationalité des femmes administrateurs étrangers
- Age des femmes administrateurs

### 2. Les parcours

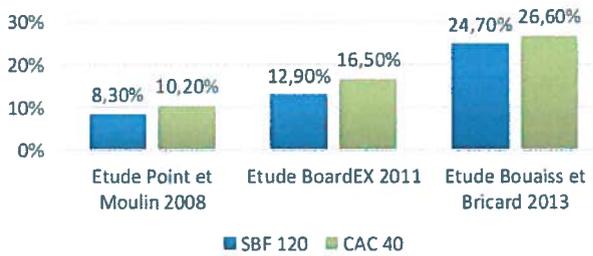
- Formation des femmes
- Différences Universités / Ecoles
- Expérience professionnelle
- Analyse sectorielle

### 3. Mandats sociaux

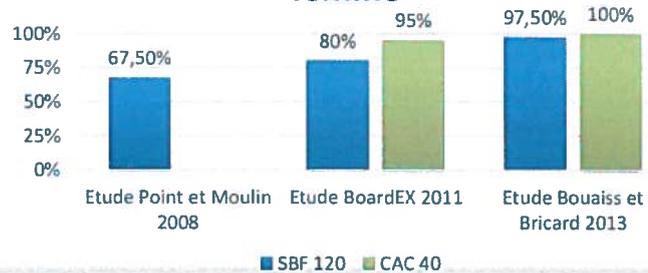
- Indépendance
- Analyse des mandats – Administrateurs
- Cumul des mandats
- Mandats sociaux – Présidence de CA
- Mandats sociaux - Dirigeantes
- Responsabilités dans les comités
- Présidence de comités
- Rémunérations - Jetons de présence

### 4. Lignes de force

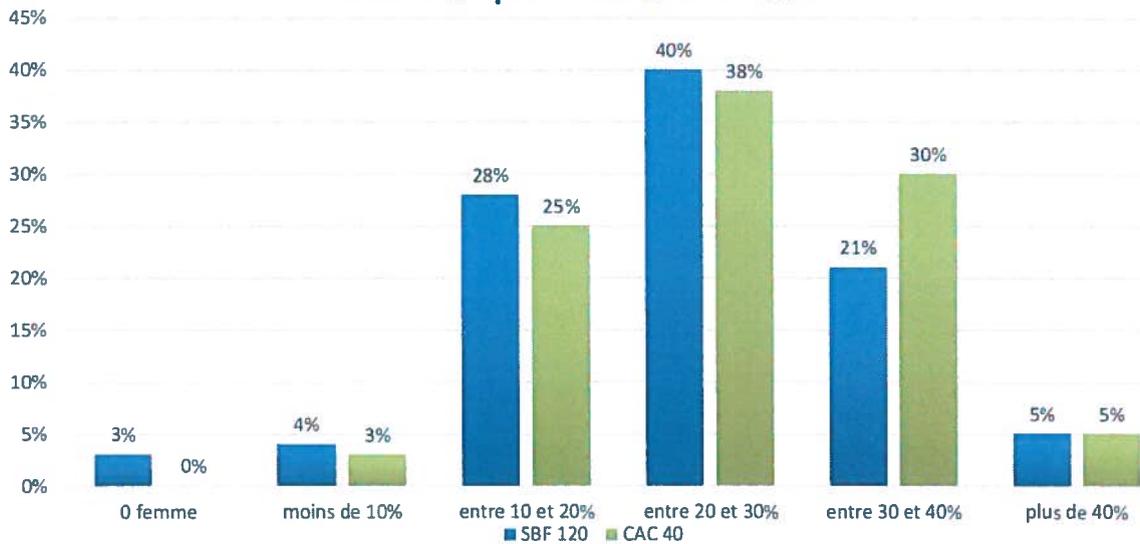
**Proportion de femmes dans les CA**



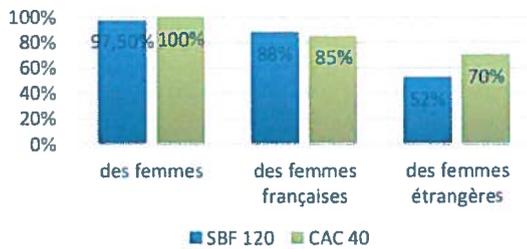
**Firmes faisant siéger au moins 1 femme**



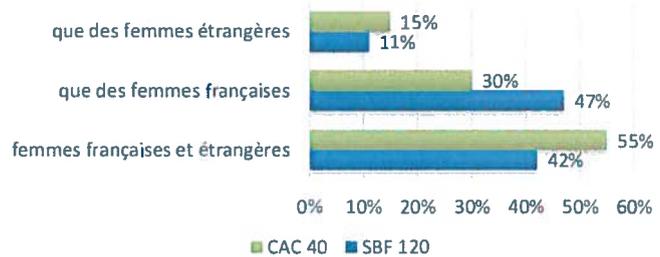
**Seuils de présence des femmes**



**Sociétés faisant siéger dans leur CA ...**

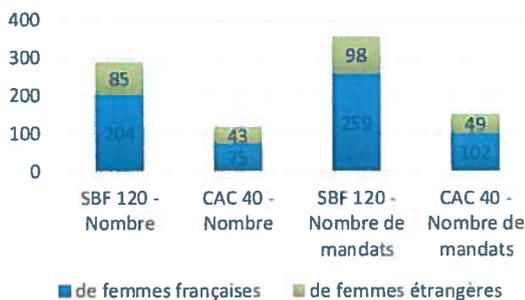


**Sociétés faisant siéger...**

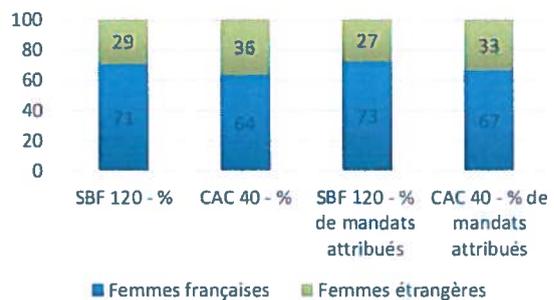


- **En 2013, 42 mandats d'administrateurs ont été attribués à des femmes**
  - **Dont 70% à des femmes françaises (29 mandats)**
  - **Dont 45% dans des sociétés du CAC 40 (19 mandats)**

**Présence des femmes dans les CA**



**Présence des femmes dans les CA**



- **75 femmes françaises siègent dans une société du CAC 40 (soit 40%)**
- **43 femmes étrangères siègent dans une société du CAC 40 (soit 50%)**

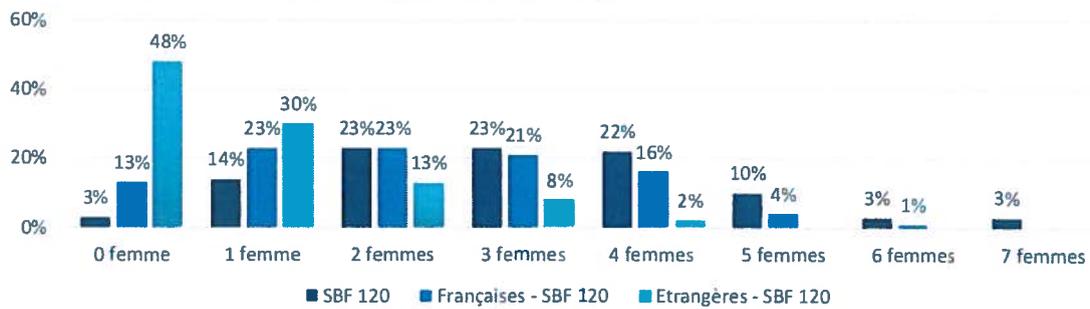
## > Proportion de femmes dans les CA

### Part des femmes dans les CA

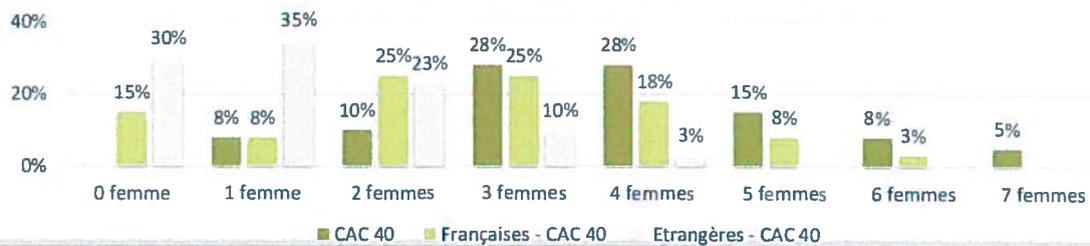


## > Attribution des sièges: Françaises/ Etrangères

### Proportion de sièges attribués par les sociétés du SBF 120



### Proportion de sièges attribués par les sociétés du CAC 40



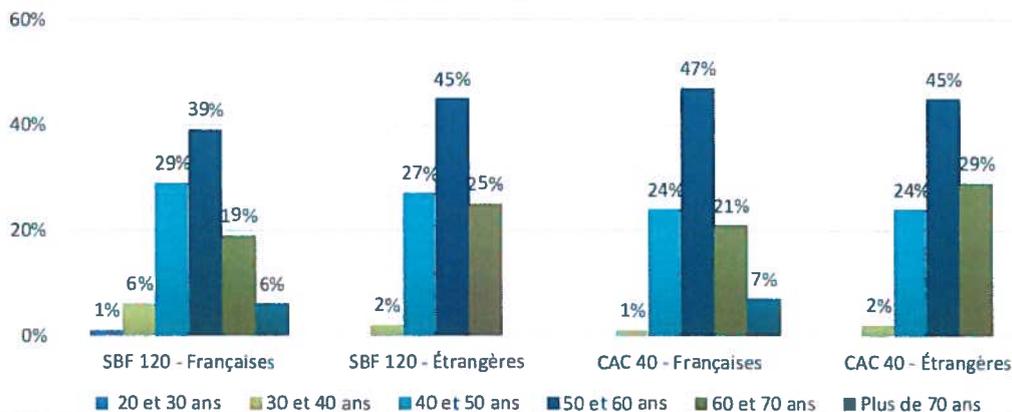
## > Nationalité des femmes étrangères

SBF 120	CAC 40
23 nationalités	14 nationalités
52% d'européennes	51% d'européennes
10 nationalités de pays de l'Union Européenne	7 nationalités de pays de l'Union Européenne
30% d'américaines du Nord	32% d'américaines du Nord
25% d'américaines (US)	30% d'américaines (US)
8,4% issues des pays émergents	16% issues des pays émergents

## > Age des femmes administrateurs

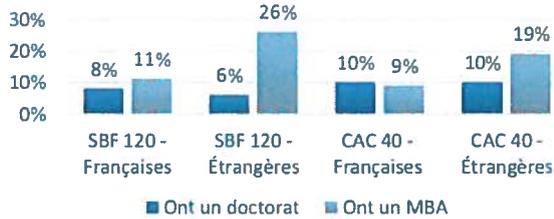
	SBF 120		CAC 40	
	<b>Françaises 203 femmes</b>	<b>Étrangères 84 femmes</b>	<b>Françaises 75 femmes</b>	<b>Étrangères 42 femmes</b>
<i>Age moyen</i>	53 ans et demi	53 ans et demi	55 ans et demi	54 ans et demi

### Femmes âgées entre ...



## > Formation des femmes

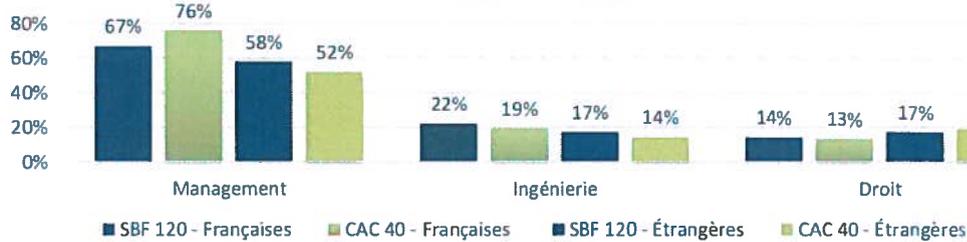
### Niveau de diplôme



### Ecole/Université



### Nature de la formation



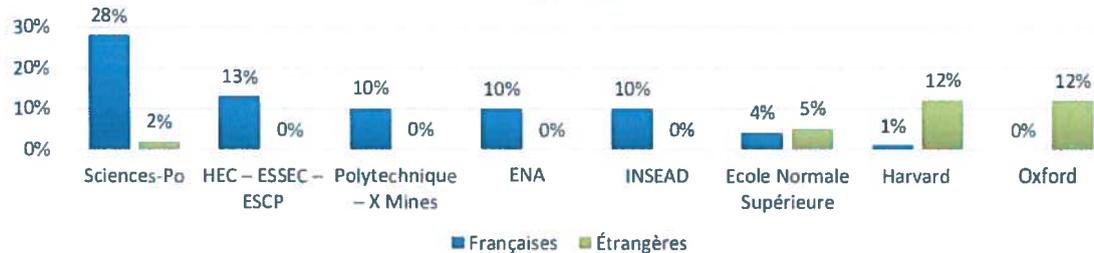
SBF 120 : Les informations ont été recueillies pour 180 femmes françaises sur 204 et 84 femmes étrangères sur 85.  
CAC 40 : Les informations ont été recueillies pour 67 femmes françaises sur 75 et 42 femmes étrangères sur 43.

## > Différences Universités / Ecoles

### SBF 120

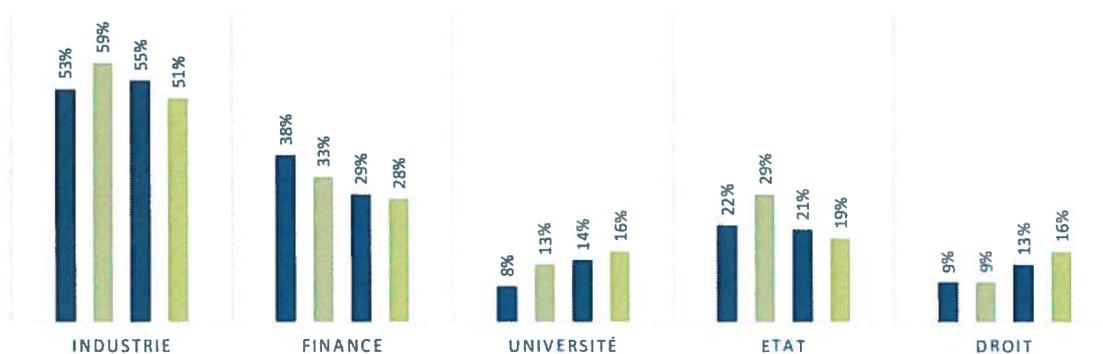


### CAC 40



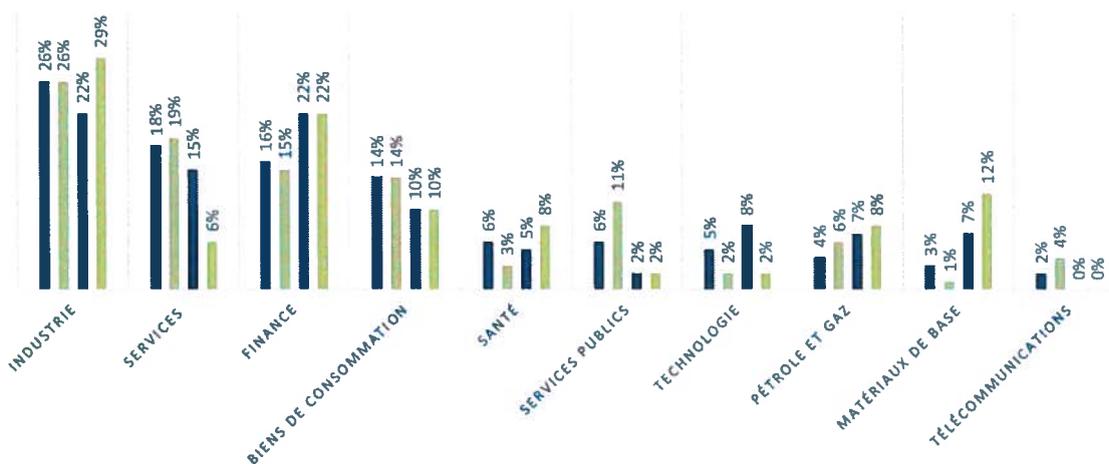
**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PRINCIPALEMENT DANS**

■ SBF 120 - Françaises ■ CAC 40 - Françaises ■ SBF 120 - Étrangères ■ CAC 40 - Étrangères

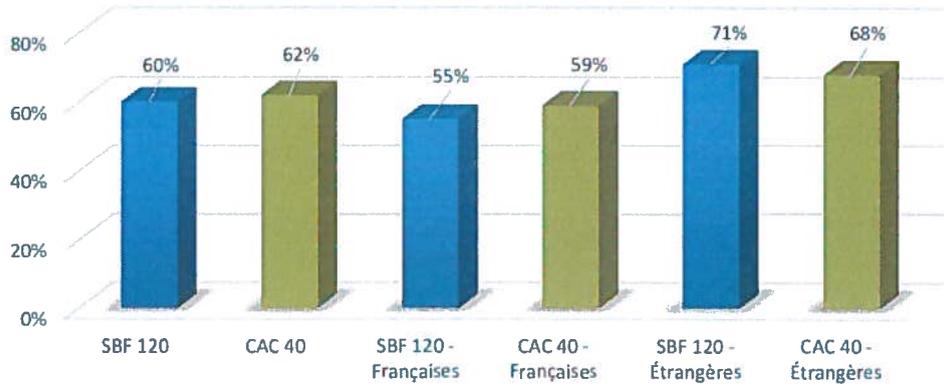


**SECTEUR D'ACTIVITÉ DES FEMMES ADMINISTRATEURS**

■ SBF 120 - Françaises ■ CAC 40 - Françaises ■ SBF 120 - Étrangères ■ CAC 40 - Étrangères

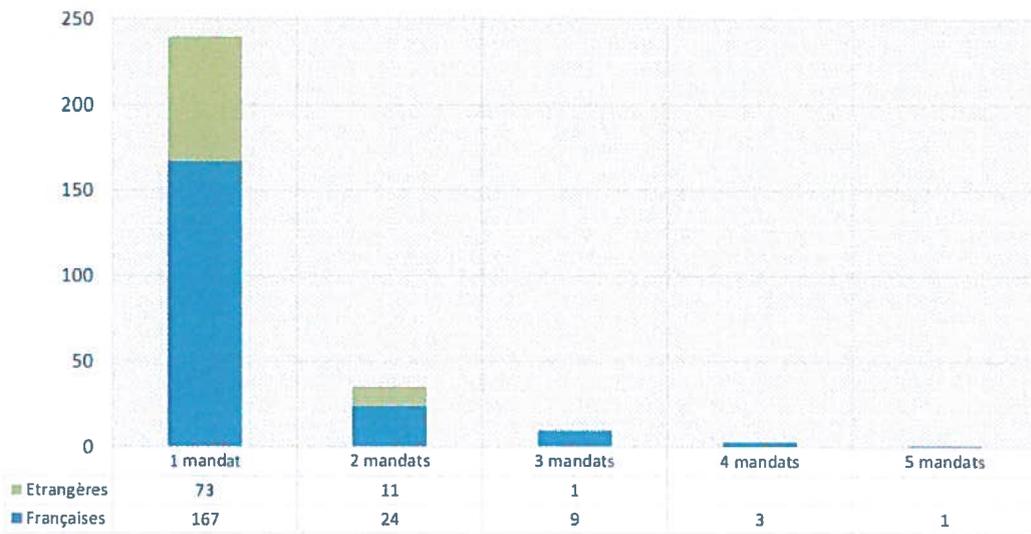


**Proportion de femmes administrateurs indépendantes**



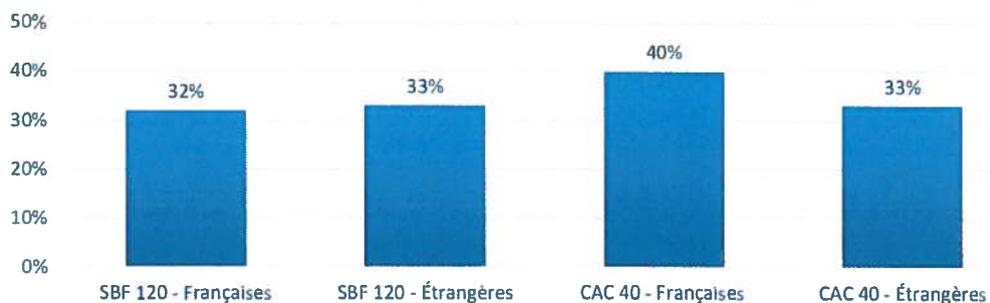
	Françaises		Étrangères	
	<i>SBF 120</i>	<i>CAC 40</i>	<i>SBF 120</i>	<i>CAC 40</i>
Mandats d'administrateurs détenus en moyenne	2,7 mandats	2,7 mandats	3 mandats	3,2 mandats
Nombre moyen d'années de présence dans le CA	4 ans et demi	5 ans et 9 mois	3 ans	3 ans et demi
Durée du mandat moyen	3 ans et demi		3 ans	
Exerçant dans le même secteur d'activité (mandats)	101	44	31	13
<i>En %</i>	<i>39%</i>	<i>43%</i>	<i>31%</i>	<i>27%</i>

**Nombre de femmes détenant plusieurs mandats au sein du SBF 120**



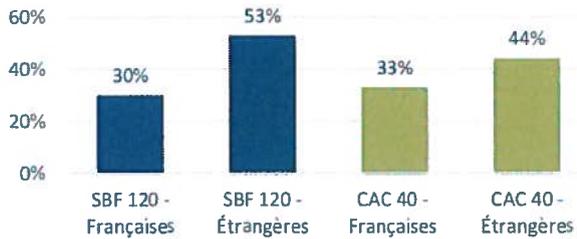
- **4 conseils d'administration des groupes du SBF 120 sont présidés par une femme:**
  - Elisabeth Badinter pour Publicis
  - Vivienne Cox pour Vallourec
  - Danièle Ricard pour Pernod Ricard
  - Marie-Hélène Dick Madelpuech pour Virbac

**Présidence CA au cours de leur carrière**

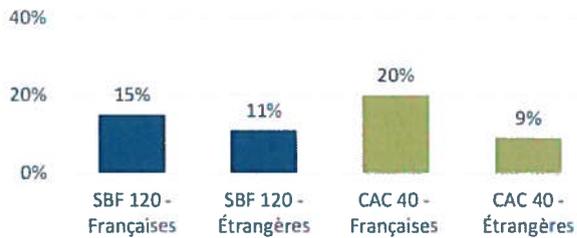


## Mandats sociaux – Dirigeantes

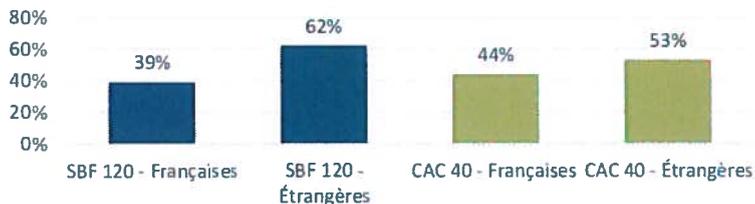
### Femmes dirigeantes en poste



### Femmes fondatrices de sociétés



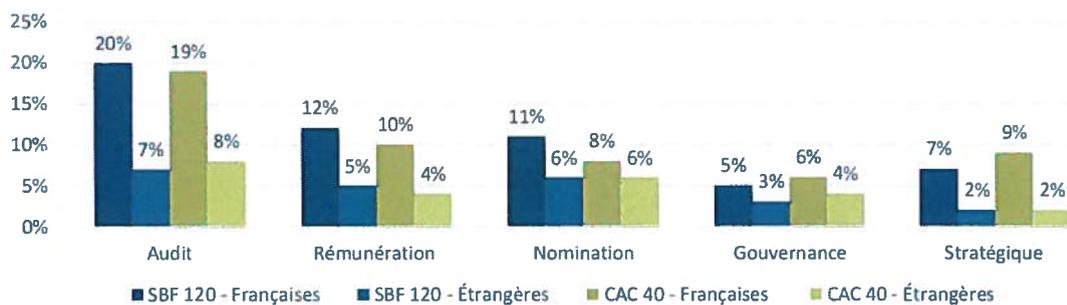
### Femmes dirigeantes dans leur carrière



## Responsabilités dans les comités

En 2013, 421 mandats dans des comités ont été confiés aux femmes, dont 198 mandats dans des comités de sociétés du CAC 40

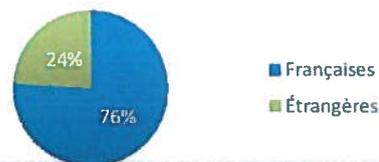
### Présence dans les comités



### SBF 120



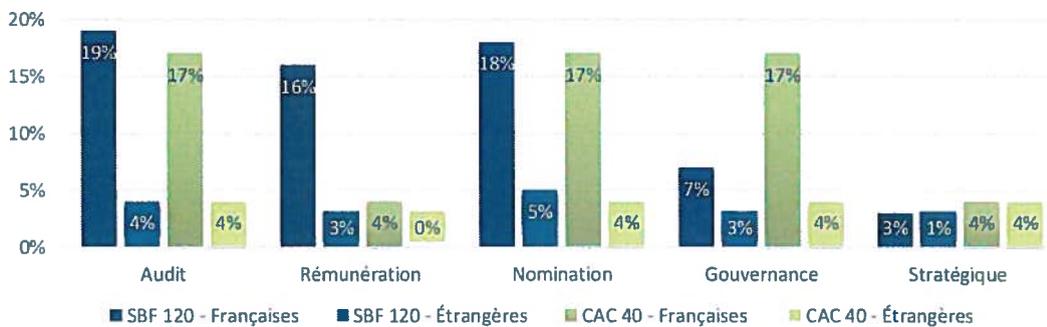
### CAC 40



## > Présidence de comités

En 2013, 74 mandats de présidence de comités ont été confiés aux femmes, dont 24 mandats dans des comités de sociétés du CAC 40

### Présidence des comités



#### SBF 120



#### CAC 40



## > Rémunération - Jetons de présence

	Échantillon global	
	SBF 120	CAC 40
Jeton de présence moyen perçu en 2013	42 383 euros	52 650 euros
Jeton de présence médian perçu en 2013	35 000 euros	48 685 euros

	Françaises		Étrangères	
	SBF 120	CAC 40	SBF 120	CAC 40
Jeton de présence moyen perçu en 2013	37 522 euros	48 889 euros	54 663 euros	60 560 euros
Jeton de présence médian perçu en 2013	32 038 euros	45 217 euros	50 000 euros	52 242 euros



## > Lignes de force

1. **Une présence importante des femmes françaises (3/4)**
2. **Une plus forte présence des femmes étrangères dans le CAC 40**
3. **Un rajeunissement des conseils par la féminisation (53 ans)**
4. **Des femmes françaises issues des grandes écoles et des femmes étrangères formées dans les universités prestigieuses**
5. **Des parcours essentiellement dans l'industrie**
6. **Peu de cumul de mandats d'administrateurs**
7. **Une présence importante de dirigeantes étrangères**
8. **Peu de présidentes de comités, prédominance des femmes françaises et plus forte présence dans les comités d'audit**
9. **Des femmes étrangères mieux rémunérées**

## 4. Table ronde 1

« S'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat »



Animée par **Emmanuelle GAGLIARDI**,  
Directrice associée de l'Agence [CONNECTING WOMEN](#)



- **L'apport des réseaux** présenté par les quatre Présidentes d'associations membres de la Fédération Femmes Administrateurs



**Marie Ange ANDRIEUX**,  
Co-Présidente de  
[l'Association des Femmes  
Diplômées d'Expertise-  
Comptable Administrateurs](#)



**Astrid DESAGNEAUX**,  
Présidente de [l'Association des  
Femmes Huissiers de Justice](#)



**Anne-Marie HELLEISEN**,  
Présidente de [l'Association  
Administration Moderne](#)



**Brigitte LONGUET**,  
Présidente de [l'Association AAA+](#)  
(avocats)

**Madame Brigitte LONGUET** indique avoir créé l'association « AAA+ » dans la lignée de la loi Zimmermann afin de promouvoir la place des avocats dans les entreprises et les conseils d'administration. Le manque de juristes dans les conseils d'administration est en effet actuellement flagrant. Or le besoin de compétences techniques dans ces conseils est évident.

L'inscription de la loi Zimmermann dans l'article premier de la Constitution a, pour sa part, permis de rendre immuable la notion de parité. Par ailleurs, l'impact de cette loi dépasse largement le cadre de la présence des femmes dans les conseils d'administration. En effet, cette notion est entrée dans les mœurs à tous les niveaux de l'entreprise.

La création de l'association « AAA+ » a permis d'impulser une dynamique au niveau des cabinets internationaux, au sein desquels les femmes étaient jusqu'alors minoritaires. L'association a également aidé les femmes à s'affirmer en se confrontant à d'autres profils. Elles parviennent aujourd'hui à faire leur propre éloge et bénéficient d'un lieu d'échanges.

**Madame Marie-Ange ANDRIEUX** ajoute que la contribution du réseau, pour apporter une valeur ajoutée, doit être en ligne avec les besoins des entreprises et des organisations en matière de mandats d'administrateurs. L'identification de ces besoins tant quantitatifs que qualitatifs constitue la première responsabilité du réseau. Les actions de l'AFECA (Association des Femmes diplômées d'Expertise-Comptable Administrateurs) s'inscrivent dans cet axe.

Cinq enjeux majeurs de gouvernance relatifs à la parité dans les conseils sont identifiés par l'AFECA, notamment d'après une étude Gouvernance & Structure, dont AFECA est un des partenaires, :

- Renforcer l'efficacité du marché des mandats d'administrateurs. À court terme, 80 % des postes d'administratrices restant à pourvoir pour atteindre le premier seuil de 20% de la loi Copé-Zimmermann se trouveraient dans les *mid* et *small caps* (63% pour arriver au second seuil de 40% d'ici 2017). L'AFECA développe la proximité avec ces *small* et *mid caps* sur le territoire avec son réseau de Déléguées Régionales et s'appuie sur un argumentaire opérationnel et concret de la valeur ajoutée apportée au sein des conseils par les compétences, expertises et savoir-être des femmes experts-comptables.
- Faire de la parité un atout de performance des conseils. Face à une origine des administratrices trop concentrée sur deux fonctions (dirigeantes opérationnelles/financières et économistes), les conseils doivent en effet s'ouvrir à de nouveaux profils, à des expertises différentes pour enrichir le débat stratégique et les travaux des comités. L'AFECA œuvre donc pour convaincre les entreprises que les quotas ne

représentent pas une contrainte mais une opportunité d'actionner ce levier d'efficience du conseil, sous réserve de faire entrer des administratrices répondant aux besoins des conseils. AFECA a donc mis en place un package de formations adaptées à ces besoins s'agissant autant des « hard » que des « soft skills ».

- Enrichir par la diversité la valeur ajoutée des conseils. La diversité comporte des pièges et des leviers. L'un des pièges serait le cumul des mandats : à ce titre, la situation est plutôt encourageante car 87% des femmes administratrices n'occupent qu'un seul mandat. L'international, quant à lui, représente un levier : hors CAC 40 (qui est à 42%), il n'y a que 15% de femmes non française dans les big et mid caps et 9% dans les small caps. AFECA se mobilise pour apporter des compétences internationales ou des profils internationaux, en actionnant notamment European Women on Boards (EWoB), le réseau dont l'Association est membre fondateur. L'indépendance est également un critère majeur de diversification des conseils : or, le niveau d'administratrices indépendantes baisse avec la taille des conseils. AFECA cible donc le créneau d'administratrice externe indépendante.
- Dynamiser le leadership au féminin : de gros efforts restent à faire, AFECA relevant une absence d'évolution quant au nombre de femmes en position de leadership tant au niveau du Conseil (on ne compte que 5% de Présidentes, 3% de PDG), que de l'exécutif (4% de Directrices Générales, 7% de Présidentes de Directoire).
- Valoriser le capital féminin et humain de l'entreprise. Au travers de la lecture des rapports annuels, le nombre de conseils indiquant avoir délibéré en matière d'égalité professionnelle et salariale est encore trop faible : seuls 10% chez les small caps et 19% chez les mid caps, pour 63% dans le CAC 40. Or, le Conseil a un rôle d'exemplarité à jouer pour valoriser le capital féminin et donc le capital humain à tous les niveaux de responsabilités de l'entreprise. Le capital humain est désormais un facteur majeur de compétitivité et de croissance durable.

Les enjeux de féminisation des conseils dépassent donc largement une mise en conformité aux seuls quotas ; ils sont directement liés à la croissance de demain et au modèle de compétitivité du futur.

**Madame Astrid DESAGNEAUX** insiste sur la nécessité de disposer d'une gouvernance de réseau à laquelle les femmes seraient formées. Par ailleurs, un tiers des huissiers en France étant des femmes, elle souhaite leur présence plus importante au sein de la Chambre Nationale et des chambres régionales et départementales. Cette hausse contribuera à constituer un vivier de femmes pouvant exercer des mandats dans les conseils d'administration.

**Madame Anne-Marie HELLEISEN** indique que l'association « Administration moderne » vise à promouvoir les femmes, à assurer leur représentation et à contribuer à l'application des textes. La plupart des entreprises à participation publique entrent dans le champ d'application de la loi du 27 janvier 2011. Le taux de féminisation de ces entreprises était de 26 % au 1<sup>er</sup> septembre 2013. La loi Sauvadet du 12 mars 2012 a étendu au secteur public l'objectif de 40 % de nominations de femmes dans les conseils d'administration des établissements publics. « Administration moderne » s'attache à promouvoir la parité dans les établissements publics. L'association est particulièrement attachée à la mixité des réflexions public-privé et poursuit son action avec détermination pour une meilleure gouvernance. De plus, un accompagnement pratique de ses membres par des coaches certifiés de l'association Galilée permet, aux femmes le souhaitant, de développer leurs talents.

Le partenariat, récemment signé avec l'Institut français des administrateurs (IFA), est destiné à promouvoir auprès des membres d' « Administration moderne » les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Enfin, « Administration moderne » constitue la preuve qu'un vivier féminin de qualité existe. Il appartient aux décideurs d'y recourir.

#### 4. Table ronde 1

### « S'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat »



**Alain MARTEL**,  
Secrétaire général de l'[IFA](#)  
pour la formation  
IFA / Sciences Po



**Viviane de BEAUFORT**,  
Professeure à l'[ESSEC Business School](#), Fondatrice de « [Women Be European Board Ready](#) »

**Monsieur Alain MARTEL** indique que l'IFA constitue une association de femmes et d'hommes. A ce jour, 32 % des adhérents de l'IFA sont des femmes, sur un total de 3 200 adhérents. Les femmes ont davantage de facilités à avouer un besoin de formation. La proportion de femmes dans ces formations proposées par l'IFA est de 55 % contre 45 % pour les hommes. Le vivier de l'IFA reste inspiré par le site du ministère des droits des femmes.

**La professeure Viviane de BEAUFORT** ajoute que l'enjeu que porte le programme qu'elle a fondé à l'ESSEC: "Women be European Board Ready", au -delà d'une ambition de facilitation de l'accès des femmes aux Conseils est celui de la professionnalisation des pratiques françaises relatives aux mandats d'administrateur(e) et au fonctionnement des Conseils. C'est un enjeu de compétitivité de nos entreprises que celle-ci.

La féminisation doit permettre la modernisation du système. Ce programme est dédié aux femmes voulant se former aux meilleures pratiques de gouvernance, au -delà même des CA.

Les femmes n'ont pas besoin de se former au motif qu'elles sont moins efficaces que les hommes, mais elles cherchent à se rassurer par les compétences et rencontrent des difficultés de posture, en tant que minoritaires dans les instances de pouvoir.

Une approche des *soft skills* complète donc le programme de fondamentaux pour les armer et maîtriser les codes (non écrits) dans ces instances de gouvernance et/ ou de dirigeance.

Pour pouvoir les accompagner et faire réseau par la suite, les promotions ne dépassent pas entre 20 à 25 femmes.

Une association a été créée "Gouvernance et Equilibre" et les participantes conservent ainsi cet esprit de jeu collectif développé lors de la formation ; de même bénéficient elles d'autres événements ultérieurs et d'un groupe de suivi sur linkedIn "Administratrices et dirigeantes ».

En cliquant ci-dessous, retrouver toutes **les formations certifiantes** de :

- L'[ESSEC](#)
- L'[IFA / Sciences Po](#)

4. Table ronde 1

« S'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat »

- **Le mentorat : La puissance d'un binôme pour agir au sein d'un organe de gouvernance**, présenté par



Viviane STRICKFADEN,

Vice-présidente Women on Board du réseau [EuropeanPWN-Paris](#)

**Madame Viviane STRICKFADEN** déclare qu'une des erreurs fréquentes que les femmes peuvent commettre pour s'intégrer dans un conseil d'administration est de se sur-adapter. Elles peuvent en oublier la valeur qui les a menées à être nommées, en perdre leur personnalité. Une autre source de difficulté vient des codes non écrits qui prévalent au sein des conseils d'administration, des stratégies d'alliances spécifiques, différentes de celles des comités exécutifs ou stratégiques. Les femmes ont besoin de les appréhender. Le programme de mentorat développé par l'association représentée par Madame Viviane STRICKFADEN vise à aider les femmes concernées à comprendre plus vite, à s'adapter plus rapidement. Un mentor peut être aisément trouvé grâce aux réseaux. Les mentors eux-mêmes, au demeurant, tirent un grand bénéfice des échanges avec les femmes ainsi accompagnées.

- **L'apport des réseaux avec la plateforme du site du Ministère des Droits des Femmes**

**Une plateforme, vivier de femmes administrateurs où vous pourrez inscrire votre CV, sur le site du Ministère des Droits des Femmes : <http://administratrices.femmes.gouv.fr>**

- ✓ Le premier objectif du site est d'informer **sur les enjeux de la féminisation de la gouvernance des entreprises** tant en termes d'obligations légales que d'amélioration de la performance économique et sociale de nos entreprises. Ce site doit permettre également aux femmes intéressées de prendre la mesure des fonctions d'administratrices.
- ✓ L'enjeu est aussi de **mettre en avant les viviers existants de femmes**. C'est l'un des objets de ce site partenarial qui donne à voir la réalité des viviers. L'argument souvent brandi d'un manque de viviers n'est pas recevable. Le site comporte des témoignages des réseaux d'accompagnement et de femmes exerçant des mandats ou candidates pour le faire et propose un modèle de CV à présenter.
- ✓ Enfin, cette plateforme vise à **faciliter la mise en relation des femmes souhaitant exercer un mandat d'administratrice**, des entreprises qui recrutent des administratrices, **avec les réseaux professionnels féminins partenaires** qui disposent déjà de viviers de talents potentiels. De ce point de vue la plateforme aura pour objectif de faciliter l'accès aux réseaux et aux viviers.

Ce site permet en outre **de diversifier les profils**.

Les demandes des entreprises comme celles des femmes manifestant un intérêt pour exercer un mandat **seront redirigées vers les réseaux partenaires qui apporteront pour les femmes un premier conseil sur l'adéquation entre leur profil et les exigences habituelles des entreprises**.



**Il ne s'agira pas d'un forum de recrutement ni d'une bourse aux mandats. Le recrutement restera organisé par les entreprises selon leurs méthodes.**

- L'apport des réseaux : des guides à votre disposition ...



### Réseaux au féminin : Guide pratique pour booster sa carrière

Auteurs : Carole Michelon et Emmanuelle Gagliardi  
 Guide (broché) paru en 03/2013 aux éditions Eyrolles

Aujourd'hui, en France, l'engouement pour les réseaux de femmes est indéniable. Réseaux d'anciennes d'écoles, d'entreprises, réseaux sectoriels ou professionnels, réseaux d'entrepreneuses, politiques, culturels, lobbyistes ou religieux, l'agence CONNECTING WoMEN en recense plus de 400 !

À quoi servent les réseaux de femmes ? Qui les fréquente ? Comment y entre-t-on ? Que vous apprennent-ils ? Et pourquoi sont-ils absolument indispensables à votre carrière ? Ce sont les questions auxquelles répond ce livre.

Que vous soyez salariée, en libéral, chef d'entreprise, dirigeante, entrepreneuse ou en développement de projets, vous trouverez forcément le réseau qui vous permettra de véritablement booster votre carrière !

Retrouver cet ouvrage sur le site [Amazon.fr](http://Amazon.fr) ou sur le site d'[Eyrolles](http://Eyrolles)



### Administrateur(E) au féminin : Guide pour Devenir Administratrice

Ouvrage collectif PWN, Viviane de Beaufort (ESSEC) et Carol Lambert (Deloitte) paru le 8 mars 2012

Collection : women@work n°12

Editeur : EuropeanPWN

La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 instaure progressivement d'ici 2017 la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de de surveillance des sociétés cotées et des grandes sociétés non cotées.

Dans ce contexte de la mise en œuvre de la loi, le guide a été écrit pour accompagner les femmes désireuses d'être administratrice, en leur donnant des conseils pratiques pour accéder à ce statut. Il passe en revue les formations au « métier » d'administratrice, le mentorat, les réseaux, la recherche et le choix de son mandat... sans oublier les aspects juridico-économiques de la fonction. De nombreux témoignages viennent illustrer le propos.

Retrouver cet ouvrage sur le site [Amazon.fr](http://Amazon.fr) ou sur le site de [Pwn](http://Pwn)

## 5. Table ronde 2

### « Candidater à un mandat d'administratrice »



Animée par **Mary-Daphné FISHELSON**,  
Présidente de l'[Association Française des Femmes Juristes](#)  
Avocate associée au sein du cabinet La Garanderie et Associés

**Madame Mary-Daphné FISHELSON** précise que l'Association Française des Femmes Juristes a été créée en 2001. Cette association a pour objectif de promouvoir les femmes juristes dans les organisations nationales, européennes et internationales, dans le cadre de leur activité professionnelle et dans la société civile. Les juristes et les avocats ont un rôle à jouer au sein des conseils d'administration pour mettre en œuvre leur capacité à apprécier et à analyser les risques en toute indépendance.



### « Candidater à un mandat d'administratrice »

- **Les 10 points clés** pour bien rédiger son profil d'administratrice et sa lettre de motivation présentés par :



Anne NAVEZ,  
Fondatrice et Présidente de  
[Votre Administrateur](#)



Eva ESCANDON,  
Présidente de l'[Association Femmes Chefs d'Entreprises](#)

**Madame Anne NAVEZ** souligne le fait qu'il n'existe pas de profil type d'administrateur car la gouvernance de chaque entreprise est unique. Être administrateur c'est des compétences, du savoir-faire et beaucoup de savoir-être.

Être administrateur est également synonyme d'humilité, de courage et de jeu collectif. Être ou vouloir devenir administrateur/rice est un engagement, un investissement sur le long terme, de la disponibilité donc du travail, des devoirs et une responsabilité.

N'oublions pas que l'entreprise a deux objectifs, sa croissance, réduire ses risques et donc besoin de compétences pour l'aider à révéler ces challenges.

Il est donc important de bien se préparer et le profil de l'administrateur créé par Votre-Administrateur et référencé par l'ESSEC, FFA, FCE et PWN démontre qu'il est important de consacrer du temps à sa rédaction.

Un CV classique est différent du CV d'administrateur. Le Profil d'administrateur doit permettre à l'entreprise de visualiser très rapidement qui est la candidate, ce qu'elle peut apporter en tant qu'administrateur, quelles sont ses compétences, sa connaissance de différents secteurs, son expérience dont son expérience internationale qui est un critère recherché; Employer des termes clés, précis est recommandé.

Madame Anne NAVEZ ajoute que suite à la loi Zimmermann les entreprises ont établi des critères de recrutement pour les administratrices, critères qui s'appliquent à tous les administrateurs et qui ont entraîné de facto une augmentation de la qualité des profils rejoignant les conseils d'administration; tout cela contribuant à une meilleure gouvernance.

La ministre des droits des femmes a pour sa part souligné le potentiel que les chefs d'entreprises, de TPE et de PME notamment, pouvaient apporter en termes de connaissance du terrain. La force de la diversité, portée par les femmes, se retrouve dans les différentes actions pouvant être menées.



**Madame Eva ESCANDON** indique que le passage d'un CV classique à un CV type d'administrateur, effectué avec l'aide de Madame Anne NAVEZ, a permis de lui révéler la difficulté des femmes à se mettre en avant. Les CV doivent s'adapter aux profils de postes auxquels les femmes postulent. Madame Eva ESCANDON rappelle que l'association qu'elle représente a pour objet premier de faire endosser des mandats d'administrateurs aux femmes chefs d'entreprises.

## 5. Table ronde 2

### « Candidater à un mandat d'administratrice »

- **Aller à la rencontre des recruteurs** présentés par :



**Alain GIUDICELLI**,  
Managing Partner chez Giudicelli International Executive Search

**Monsieur Alain GIUDICELLI** estime que la perception que c'est le chasseur de têtes qui aurait pour rôle de trouver un mandat d'administrateur pour une candidate mérite d'être nuancée, c'est en effet l'inverse : lorsque le client s'adresse à un chasseur de têtes, la candidature est discutée et définie. La recherche du meilleur profil en France et dans le monde ne s'amorce que par la suite. Un nombre croissant d'entreprises font aujourd'hui appel à un conseil extérieur. Pour autant, tous les cabinets de chasseurs de têtes n'effectuent pas ce type de mission.

En termes pratiques, l'entretien avec un candidat à un poste d'administrateur se divise en une partie collaborative et en une partie stratégique. Par ailleurs, un chasseur peut avoir tendance à se rassurer en allant chercher un candidat disposant déjà d'une certaine expérience comme administrateur. Enfin, le sentiment de la contrainte lié à l'embauche d'une femme depuis la mise en place de la loi Zimmermann, apparaît aujourd'hui dépassé. La mixité et la diversité dans les conseils semblent acquises et appréciées comme un « plus » bien réel pour l'entreprise.

## Liste des chasseurs de tête 2014 – Cadres supérieurs et dirigeants

Compagnie	NOM	Prénom	Adresse	CP, Ville	Téléphone	Mail	Web site
Accellis International	TOURTOIS	Franck	16 rue Trézéol	92300 Levallois-Perret	01 47 56 28 00	contact@accellis.com	www.accellis.com
Agora Search	NORDON	Luce	7 rue Auber	75009 Paris	01 53 30 7878	dirigeants@agorasearch.com	www.agorasearch.com
Alexander Hughes	ROZET	Maurice	100 Avenue de Suffren	75015 Paris	01 44 30 22 00	m.rozet@alexanderhughes.com	www.alexanderhughes.com
AMROP Seeliger y Conde	VERDIER	Jean-Marie	3 av du Président Wilson	75116 Paris	01 56 62 21 21	paris@amrop-syc.fr	www.amrop.com
Anthos consultants	LAUE	Christian	62 bd Malherbes	75008 Paris	01 53 04 89 10	info@anthos.fr	www.anthos.fr
Arthur Hunt	BOYCHELIER	Sylvie	62, av des Champs-Elysées	75008 Paris	01 56 69 66 96	boychehier@arthur-hunt.com	www.arthur-hunt.com
Boyden Executive Search	FOUQUÉS DUPARC	Pierre	1 rd pl des Champs Elysées	75008 Paris	01 44 13 67 00	pierre.fouquesduparc@boyden.fr	www.boyden.com/
Boyden Executive Search	ALIBERT	Christine	1 rd pl des Champs Elysées	75008 Paris	01 44 13 67 00	christine.alibert@boyden.fr	http://www.crosswaymanagement.com/
Crossway Management	D'ESTAIS	Claude (Mme)	42 avenue Kléber	75116 Paris	01 56 90 16 11	c.destais@crosswaymanagement.com	www.cfnf.com
CT partners	BEIGBEIDER	Jean Michel	52 avenue Hoche	75008 Paris	01 56 60 27 05	jmbeigbeider@cfnf.com	www.cfnf.com
Drouard et Associés	DROUARD	Sylvie	36 rue Laborde	75008 Paris	01 44 70 77 34	sda@drouard-associés.com	www.egonzehnder.com
Egon Zehnder	MOGENET	Pierre	54 avenue Marceau	75008 Paris	01 44 31 81 00	pierre.mogenet@ezl.net	www.ericstalmon.com
Eric Salmon	SALMON	Eric	144 av des Champs-Elysées	75008 Paris	01 72 75 25 25	esalmon@ericstalmon.com	www.ericstalmon.com
Eurosearch & Associés	PAGEZY	Marc	152 av de Malakoff	75116 Paris	01 47 03 15 75	pagezy@eurosearch-associés.com	www.eurosearch-associés.com
François Sanchez Consultants-F.S.C	SANCHEZ	François	24, rue Murillo	75008 Paris	01 40 54 60 21	recrut@groupelpsc.fr	www.groupelpsc.com
Giudicelli International Executive Search	GIUDICELLI	Alain	24 av George V	75008 Paris	01 47 20 75 88	alain.giudicelli@giudicelli-international.com	www.giudicelli-international.net/en/
G&S	LE PERCHON	Guy	55, Avenue Marceau	75116 Paris	06 16 31 07 15	guy.le-perchon@g-e-l-s.com	www.g-e-l-s.com
Hausmann Executive Search	CAZIER	Emmanuel	77, avenue des Champs Elysées	75008 Paris	01 53 83 60 61	ecazier@hausmann-es.com	www.hausmann-es.com
Heidrick & Struggles	BARTEL	Marc	40 rue de Courcelles	75008 Paris	01 44 34 17 00	mbarfel@heidrick.com	www.heidrick.com
Her Value	FAUVEY-MULLIEZ	Anne-Sophie	36, rue Royale	59000 Lille		anne-sophie.fauvey@hervalue.fr	www.hervalue.fr
Her Value	MERIEUX	Sidonie	4, rue Paul Lintier	69002 Lyon		sidonie.merieux@hervalue.fr	www.hervalue.fr
HighTech Partners - ITP	MORACC-HINI	Dominique	Avenue Louise, 479 boîte 58	1050 Bruxelles	32 2 663 16 00	dominique.moraccini@itpw.com	www.itpw.com
Homes et Entreprises International	TRUCHO-DESAUJEL	Valérie	38 rue Jean Mermoz	75008 Paris	01 42 68 04 80	vl.desautel@he-int.com	www.homesentreprenises.com
Hudson	CHEN	Laurent	176 av Charles de Gaulle	92316 Neuilly-sur-Seine	01 58 56 58 56	laurent.chen@hudson.com	www.hudson.com/
Humblot-Grant Alexander	HUMBLOT	François	12 rue Boissy d'Anglas	75008 Paris	01 53 43 24 24	fhumblot@humblo.com	www.humblo.com
Inova Search	SARFATI	Michel	8, rue de Berri	75008 Paris	01 83 64 88 78	sv2012@inovasearch.com	www.inovasearch.com
Intersearch	DEBIEUVRE	Anne	59 boulevard Exelmans	75116 Paris	01 53 84 74 74	paris@intersearchfrance.com	www.intersearchfrance.com
John Stark International	HEITZ	Rosemarie	65, rue d'Anjou	75008 Paris	01 42 65 26 13	rs@johnstark.com	
Jouve & Associés	SAYERS	Josefette	54 Avenue de Marceau	75008 Paris	01 40 70 90 00	jsayers@jouve-associés.com	www.jouve-associés.com
Korn Ferry	DUCROS	Catherine	12-14 rond point des Champs Elysees	75008 Paris	01 78 40 73 00	catherine.ducros@kornferny.com	www.kornferny.com
Leaders-Trust International	SAINT-GEOURS	Jean-Philippe	50 rue Boissière	75116 Paris	01 53 65 74 00	des@leaders-trust.fr	www.leaders-trust.com
Marlar International - Ernout Search	ERNOULT	Victor	30-32 rue Troyon	92316 Sèvres Cedex	01 72 29 50 50	victor.ernout@ernoutsearch.fr	www.marlar.com
Mercator Group	CARN	François	121 av des Champs-Elysees	75008 Paris	01 72 71 85 30	mercator@groupemercator.com	groupemercator.com
Ores search	CRETE	Jean-Noel	4 rue de Marignan	75008 Paris	01 40 74 05 27	contact@oressearch.com	www.oressearch.com
Progress	PRESTAT	Alain	2 rue de la Paix	75002 Paris	01 53 45 16 45	aprestat@progress-search.com	www.progress-search.com
Russel Reynolds	SANGLE-FERRIERE	Marc	7 place Vendôme	75001 Paris	01 49 26 13 00	MSangle-Ferriere@russelreynolds.com	www.russelreynolds.com
Select'ing RH	RABIAN	Jean-Claude	30, rue Cambacérés	75008 Paris	01 40 06 03 90	icrabian@moos.fr	www.selectingrh.net
Singer Hamilton	HIRBARRONDO	Albert	40 rue La Pérouse	75116 Paris	01 53 64 77 77	sh@singerhamilton.com	www.singerhamilton.com
Sirca executive search	CATU	Jean Pierre	20 avenue de l'Opéra	75001 Paris	01 44 55 33 55	ahirbarrondo@sirca.fr	www.sirca.fr
Spencer Stuart	STINTZY	Pierre-Yves	83 avenue Marceau	75016 Paris	01 53 57 81 23	icat@spencerstuart.com	www.spencerstuart.com
Staff-Consultant	STINTZY	Pierre-Yves	27, rue Marbeuf	75008 Paris	01 40 70 09 01	psintzy@staff-hmsa.com	www.imsa-search.com
TM Partenaires	GOURAND	Jean Pierre	80 Avenue Marceau	75008 Paris	01 53 23 92 92	jean-pierre.gourand@tm-partenaires.com	www.impartenaires.com
Transearch	SEREY	Bruno	16 rue de Monceau	75008 Paris	01 44 34 20 00	bruno.serey@transearch.com	www.transearch.com

## 5. Table ronde 2

### « Candidater à un mandat d'administratrice »

- **L'entretien de sélection** : valoriser son profil, mettre en avant sa différence et ses qualités présentés par :



**Sophie BONNET-BERNARD**,  
Associé Gérant chez Ricol  
Lasteyrie Corporate Finance



**Aline AUBERTIN**,  
Présidente des [Femmes](#)  
[Ingénieurs](#) et Administratrice du  
[Cercle InterElles](#)

**Madame Sonia BONNET-BERNARD** rappelle que la recherche d'un poste d'administrateur est souvent associée à une recherche systématique d'entreprises qui pourraient bénéficier des compétences du candidat. La professionnalisation de l'entrée dans les conseils d'administration constitue une véritable aide pour l'accès des femmes aux postes d'administrateur.

**Madame Aline AUBERTIN** ajoute que la volonté de faire la promotion des femmes ingénieurs dans les conseils d'administration constitue un objectif récent au sein de l'association qu'elle représente. La formation d'ingénieur conduit à des métiers variés du domaine technique et technologique et en donne les clés de compréhension. Les aptitudes et les méthodologies d'analyse et de synthèse propres aux apprentissages des ingénieurs favorisent également l'exercice du mandat d'administrateur.

Modèle de CV à titre indicatif et téléchargeable sur le site du Ministère des Droits des femmes : <http://administratrices.femmes.gouv.fr>

Nom, Prénom		Photo
Né le		
Adresse :	Profil :	
Code postal :		
Ville :		
Téléphone :		
Adresse de messagerie :	Expérience – Compétences clés :	
Société actuelle :	Mandats en cours ou déjà exercés :	
Poste actuel :		
Langues :	Parcours : ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
Expériences internationales :		
Formation :		

Modèle de CV à titre indicatif et téléchargeable sur le site  
[www.votre-administrateur.com](http://www.votre-administrateur.com)

Photo	Prénom NOM
	Adresse : Tél : Courriel :
Profil	
Compétences clés	
Secteur Economique d'activité	
Expérience Internationale	
Expérience d'administrateur	
Expérience Professionnelle	
Formation	
Langue(s)	
Autre	

Copyright 2014 Profil de Référence crée par :  [www.votre-administrateur.com](http://www.votre-administrateur.com) avec :  

et utilisé par :

## 6. Table ronde 3

### « Les attentes du Conseil d'Administration à l'égard d'une administratrice indépendante. Regards croisés... »



Animée par **Agnès BRICARD**,  
Présidente de la [Fédération Femmes  
Administrateurs](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)



#### ▪ Trois grands témoins :



**Michèle BELLON**,  
Ex-Présidente du directoire  
d'ERDF



**Anne-Sophie FAUVET-MULLEZ**,  
Administratrice d'Entreprise et Associée  
HeR value



**Louis SCHWEITZER**,  
Président d'honneur de Renault

Question de **Madame Agnès BRICARD** : Vous avez été Président du groupe automobile RENAULT après avoir été un haut fonctionnaire (vous êtes énarque Inspecteur des finances). Vous êtes administrateur des conseils d'administration de Véolia, BNP Paribas, l'Oréal et Volvo ; et présidez un réseau d'accompagnement d'entreprises « Initiative France ». Votre parcours vous prédestinait à devenir administrateur de grandes entreprises. Quels conseils donneriez-vous aux personnes présentes ce soir, qui non seulement sont des femmes, et qui en plus non certainement pas toutes, votre brillant parcours académique et professionnel ?

**Monsieur Louis SCHWEITZER** affirme que le manque de visibilité demeure le problème de nombreuses femmes. S'il n'existe pas de différence intrinsèque entre femmes et hommes, l'opinion inverse reste cependant la plus répandue. Monsieur Louis SCHWEITZER rappelle également qu'historiquement, le recrutement des membres des conseils d'administration était effectué par le président et sur critères amicaux.

La loi Zimmermann a eu pour effet de professionnaliser le mode de recrutement des conseils, le rôle du comité des nominations, et celui des cabinets de recrutement s'est accru ; les évolutions sont encore en cours en France. À ce jour, les candidats passent un entretien avec chaque membre du comité des nominations. Ainsi, les candidats en compétition participent à un vrai concours.

Les profils d'expérience ont par ailleurs changé : l'ancien système visait à recruter des collègues. Le système actuel amène à se tourner vers des juristes, des universitaires, etc. Des personnes différentes entrent ainsi au conseil d'administration, ce qui pose des problèmes d'adaptation. L'arbitrage se fait de plus en plus en fonction du critère « personnalité » et « général » plutôt qu'en fonction du critère « compétences ». De plus, les conseils disposent de leurs codes propres, rendant ainsi une phase de formation nécessaire. Il s'agit d'apprendre à connaître la société avant d'occuper le poste d'administrateur. À ce titre, l'arrivée des femmes aux postes d'administrateurs a accru l'accent mis sur la formation préalable.

Monsieur Louis SCHWEITZER insiste sur le fait que les codes sont appelés à changer. Certes le fait de les méconnaître peut mettre un nouvel administrateur en difficulté. Par ailleurs, les personnes actuellement en place ne sont pas nécessairement partisans d'une évolution du mode de gouvernance. Cependant, le rôle des conseils est actuellement en train de changer. Dès lors, une femme ne doit pas craindre de remettre en cause les codes, d'autant que le renouvellement des conseils d'administration est source d'amélioration de la gouvernance.

Question de **Madame Agnès BRICARD** : Vous êtes ingénieur, diplômée de l'Ecole Centrale. Vous avez été mandataire social d'ERDF de 2010 à 2014 au poste opérationnel de Présidente du Directoire après une carrière chez Vélio et EDF. Vous êtes actuellement administratrice de l'Institut Pasteur à Sanghaï. Vous êtes donc un modèle puisque je ne connais pas d'autre femme que vous avec Anne Lauvergeon qui ont accédé à la Présidence de très grandes entreprises.

Quels conseils donneriez-vous pour que votre exemple se généralise ?

Comment arrive-t-on Présidente du Directoire ?

Quel chemin emprunte-t-on ?

**Madame Michèle BELLON** affirme que la question de la visibilité des femmes doit passer par le soin de leur image et par les réseaux mixtes. La loi Zimmermann a de fait obligé les hommes à modifier leur comportement à l'égard des femmes.

Question de **Madame Agnès BRICARD** : Après avoir travaillé 15 années dans des entreprises du secteur de la distribution en France, au Chili et au Brésil, vous vous êtes investie 4 ans dans le fundraising pour deux associations d'insertion par le sports Gol de Letra (Brésil) et Sport dans la ville. Depuis septembre 2010 vous siégez au Conseil de Pimkie. Vous êtes aussi membre du Comité éthique, sécurité et respect des personnes d'Oxylane. Vous avez rejoint en décembre 2012, en tant qu'associée, le cabinet HeR Value et vous êtes également administratrice d'un groupe familial.

Comment s'impose-t-on ? A quel rythme ?

S'agit-il plutôt d'un point fort ou d'un point faible d'être une femme pour s'imposer dans la famille ?

**Madame Anne-Sophie FAUVET-MULLIEZ** souligne le fait que les compétences, l'expérience et les qualités personnelles demeurent les facteurs prépondérants pour occuper un poste d'administrateur.

Lorsque l'on dit oui à un conseil, il faut avant tout aimer les produits de l'entreprise, ses clients-tes, ses collaborateurs et collaboratrices, l'équipe de direction;

Par ailleurs, la présence dans le conseil de plusieurs femmes (au moins 3) et non d'une seule, est souhaitable pour permettre à celles-ci de jouer pleinement leur rôle d'administrateur. Enfin, la mixité demeure source de richesse et est créatrice de valeur pour les conseils d'administration. Ce fait rayonne à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise

## 7. Clôture des débats



**Marie-Jo ZIMMERMANN,**

Députée de la 3<sup>ème</sup> circonscription de la Moselle

Vice-présidente de la [Délégation aux droits des femmes](#) de l'Assemblée nationale

## 8. Revue de presse



7 mars 2014

[« Les femmes françaises ont trouvé leur place dans les conseils d'administration des grands groupes »](#)

**L'EXPRESS**

7 mars 2014

[Conseil d'administration la fin des « clubs d'hommes cooptés »](#)



7 mars 2014

[Agnès BRICARD, invitée sur BFM Business](#)

**Les Echos**

10 mars 2014

[Administratrice, « un vrai job », dont peu à peu les femmes s'approprient les codes](#)



11 mars 2014

[Femmes dirigeantes, remplacer les exceptions par les modèles](#)

**Challenge<sup>S</sup>**

13 mars 2014

[Féminiser les conseils d'administration ne suffit pas !](#)

LES ANNONCES DE LA SEINE

13 mars 2014

[Journée internationale des femmes  
Fédération des Femmes Administrateurs](#)

**Cadre et Dirigeant**  
MAGAZINE

14 mars 2014

[Interview exclusive d'Agnès Bricard \(Fédération des Femmes Administrateurs\)](#)



Mars 2014

[L'arrivée des femmes aux postes à responsabilité, vecteur de réflexion pour une meilleure formation des administrateurs ?](#)

[www.federation-femmes-administrateurs.com](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)

### CONTACT :

Fédération des Femmes Administrateurs : 11bis, rue d'Édimbourg – 75008 Paris

Téléphone : 01.44.69.06.06

Mail : [agnes.bricard@orange.fr](mailto:agnes.bricard@orange.fr)

[Sommaire](#)



# TROPHEES

18 juin 2014



## ENTREPRENEURIAT AU FEMININ



OSEZ ENTREPRENDRE



**Nos membres historiques**

<p><b>Association Femmes AAA+ (Avocat)</b></p> <p>présidée par Marie-Luise Eugénie LONQUET <a href="http://femmes-avocat-administrateurs.com">femmes-avocat-administrateurs.com</a></p> 	<p><b>Association des Femmes Huissiers de Justice</b></p> <p>présidée par Aline DESAIGNEAUX <a href="http://femmes/huissiersdejustice.france.com">femmes/huissiersdejustice.france.com</a></p> 	<p><b>Association Française des Femmes Juristes</b></p> <p>présidée par Mary-Christine FISHELSON <a href="http://afj.asso.fr">afj.asso.fr</a></p> 	<p><b>Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs</b></p> <p>présidée par Corinne de BEVERAC et Marie-Ange ANDRÉUX <a href="http://femmes-experts-comptables.com">femmes-experts-comptables.com</a></p> 	<p><b>Association Administration Moderne</b></p> <p>présidée par Aline Marie PELLISSIER <a href="http://administrationmoderne.com">administrationmoderne.com</a></p> 
---	--	---	--	--

**Nos membres observateurs**



*Comité Français Femmes Cadres et Cheffes*

Présidée par Agnès Chauveau  
[www.cefec.net](http://www.cefec.net)



LES FEMMES CHIFFRES D'EMPLOI

Présidée par Eva Escandon  
[www.fcefrance.com](http://www.fcefrance.com)



femmes ingénieurs

Présidée par Aline Aubertin  
[www.femmes-ingenieurs.org](http://www.femmes-ingenieurs.org)

**Nos défis**

La Fédération souhaite développer un véritable SAV des lois sur la parité (1) afin de substituer au modèle actuel, caractérisé par un système de recrutement par cooptation, pour un modèle ouvert fondé sur une parité positive en vue de professionnaliser le statut d'administrateur.

La Fédération des Femmes Administrateur pourra les relever en mettant en œuvre plusieurs actions concrètes :

- 1/ Favoriser la mixité public-privé
- 2/ Professionnaliser le statut d'administrateur
- 3/ Faire apparaître les spécificités des compétences féminines pour pourvoir les postes de femmes administrateurs conformément aux objectifs fixés par les lois de parité (2) ;
- 4/ Rendre les candidates plus visibles
- 5/ Accompagner des participantes futures administratrices

(1) Loi Copé / Zimmermann (27 janvier 2011), Loi Sauvadet (12 mars 2012)

(2) Le seuil est fixé à 40 % de femmes administrateur en 2016 (Loi Copé Zimmermann) et en 2017 pour le secteur public (Loi Sauvadet).

**Nos partenaires**





Un événement

**Groupe Les Echos**

Partenaires Associés

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES  
Conseil Supérieur

CNCC  
COMPAGNIE  
NATIONALE  
DES COMMISSAIRES AUX  
COMPTES

Conseil  
National  
des Barreaux

**BDO**

# Congrès des DAF

L'événement N°1 des décideurs administratifs et financiers

1<sup>ER</sup>  
JUILLET  
2014

Palais des  
Congrès  
**PARIS**

Comment le **DAF** peut-il être accélérateur  
de la transformation de l'entreprise ?

2 000 congressistes  
40 conférences et ateliers  
60 salons d'affaires  
200 experts incontournables

[www.congresdesdaf.com](http://www.congresdesdaf.com)

Partenaires médias

## SESSION 01 - 9h00 / 10h15

PETIT DÉJEUNER - 8H30

### GESTION PRÉVISIONNELLE

CO1

**Gestion prévisionnelle : un enjeu managérial !**

Avec la remise en cause des outils de pilotage traditionnels, l'ensemble des directions doit s'impliquer dans la gestion prévisionnelle.

Comment concilier les logiques "bottom-up" et "top-down" ?  
Comment sensibiliser tous les services à l'intérêt des prévisions, et assurer un climat de coopération pertinente au sein de l'entreprise ?

*En partenariat avec l'Ordre des Experts-Comptables*

### RISQUES ET FRAUDE

CO2

**Fraude fiscale : le DAF davantage exposé depuis la loi du 6 décembre 2013.**

Protection généralisée des "lanceurs d'alerte", origine des preuves, criminalité organisée...

Zoom sur les nouvelles dispositions pénales en matière de fraude fiscale.

Quelles sont les conséquences sur la gestion de l'information dans l'entreprise ?

*En partenariat avec le Conseil National des Barreaux*

### FINANCEMENT

CO3

**Outils de financement alternatifs : un réservoir de liquidité sous-exploité !**

Panorama du besoin de financements des entreprises françaises. Le marché obligataire (Euro PP, high-yield bonds...) concurrence-t-il l'offre bancaire classique ? Quels sont les produits de substitution disponibles ? Est-il ouvert aux PME ? Financement court terme : les banques sont-elles incontournables ? Zoom sur les nouvelles formes de factoring et le rôle des assureurs-crédit dans une conjoncture économique dégradée. Un foisonnement d'outils : PEA PME, Fonds de prêts à l'économie (dits Fonds Novo), corporate venture, private equity...

Une conférence animée par Capital Finance

*En partenariat avec AU Group*

### DAF AU FÉMININ

1/7/2014

CO4

**Femmes administrateurs : mode d'emploi.**

Dans le monde de la finance, les femmes sont mieux représentées mais elles restent encore peu nombreuses dans les organes de gouvernance.

Point sur les modèles de gouvernance et rémunérations des dirigeantes. CV, formation, soutenance : comment être opérationnelle ? DAF au féminin : ce qu'elle apporte à l'entreprise.

Comment booster sa carrière : réseau, ambition, management, leviers à actionner... ?

Une conférence animée par Daf Magazine

*En partenariat avec la Fédération des Femmes Administrateurs*

## INTERVENANTS ATTENDUS



P. ARRADU  
CSOEC



E. BERTHET  
Groupe Les Echos



J.C. BLANC  
Paprec Group



A. BRICARD  
FFA



J.B. DE CHATILLON  
PSA Peugeot Citroën



G. DE COURCEL  
Ricol Lasteyrie



P. DESSERTINE  
Institut de Haute Finance



W. FEUGÈRE  
CNB



M. LÉGER  
BDO France



A. LOEB  
Kiloutou



S. MILLOT



A. NAVEZ  
Votre-administrateur



Y. NICOLAS  
CNCC



J.L. PETITTHUGUENIN  
Paprec Group



N. PIERRON  
Radio Classique



M. PIGASSE  
Banque Lazard



T. REYNAUD  
Iliad



G. SANSON  
Bonduelle



D. SEUX  
Les Echos



Y. ZLOTOWSKI  
Coface

Liste non exhaustive

## PARTENAIRES & EXPOSANTS



## 7/ Rendez-vous partenariats financiers

- 18/02/2014 INTERFIMO, déjeuner Luc Fialletout pour subvention FFA  
*5000 euros 2014*
- 26/02/2014 CDC, rendez-vous Marylène Viala Claude pour subvention FFA  
(en cours)
- 17/03/2014 AG2R LA MONDIALE, déjeuner André Renaudin, subvention FFA,  
*demande de subvention 2014 : 5 000 euros*
- 17/03/2014 BPI France, rendez-vous Patrice Begay, subvention FFA + questions  
P. Begay, *demande de subvention 2014 : 5 000 euros*
- 25/03/2014 BANQUE PALATINE, dîner avec Bernadette de Reynal « femmes  
d'influence »
- 27/03/2014 GDF SUEZ, rendez-vous Elisabeth Richard, *demande de subvention  
2014 : 10 000 euros*
- 07/04/2014 CDC, rendez-vous Florence Lepany Duval, pour subvention FFA  
(en cours)
- 16/04/2014 HUMANIS, rendez-vous Guillaume Ancel pour subvention FFA  
(en cours)
- 25/04/2014 AG2R la Mondiale, demande de subvention 2014 : *5 000 euros*

❖ Nos partenaires financiers 2014



**Fédération Femmes Administrateurs**

## 8/ Conventions partenariats

29/01/2014 IFA, Institut Français des Administrateurs, signature convention

02/05/2014 ESSEC, programme Women Be European Board Ready,  
signature convention

## 9/ Membres observateurs “nouveaux”

- ➔ VOX FEMINA      Présidée par Valérie Tandeau de Marsac  
20/05/2014 - rendez-vous
  
- ➔ A3F                      Association Femmes Fiscalistes  
Présidée par Eva Memran  
10/06/2014 - petit déjeuner