



Fédération Femmes Administrateurs

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 EuropeanPWN - 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'administrateur et sa lettre de motivation par Anne NAVEZ, Fondatrice et Présidente de Votre-Administrateur (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 Administrateur 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^{ème} 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.

Fort 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^{ère} 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^{ème} étude

Télécharger les trois études, au format pdf :

- 1^{ère} étude : [Les femmes administrateurs de nationalité étrangère en France : une étude de leur profil](#)
- 2^{ème} étude : [Les administrateurs étrangers siégeant dans les groupes français : un comparatif hommes-femmes](#)
- 3^{ème} 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

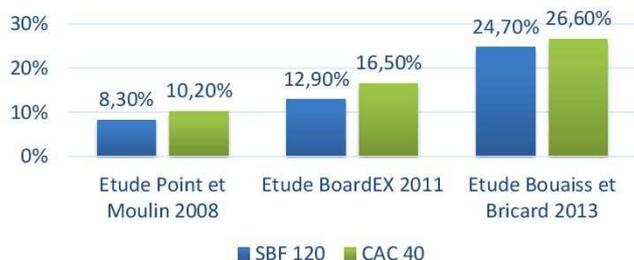
- Formation des femmes
- Différences Universités / Ecoles
- Expérience professionnelle
- Analyse sectorielle

3. Mandats sociaux

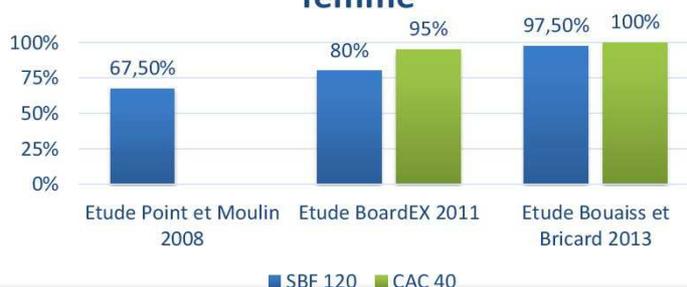
- Indépendance
- Analyse des mandats – Administrateurs
- Cumul des mandats
- Mandats sociaux – Présidence de CA
- Mandats sociaux - Dirigeantes
- Responsabilités dans les comités
- Présidence de comités
- Rémunérations - Jetons de présence

4. Lignes de force

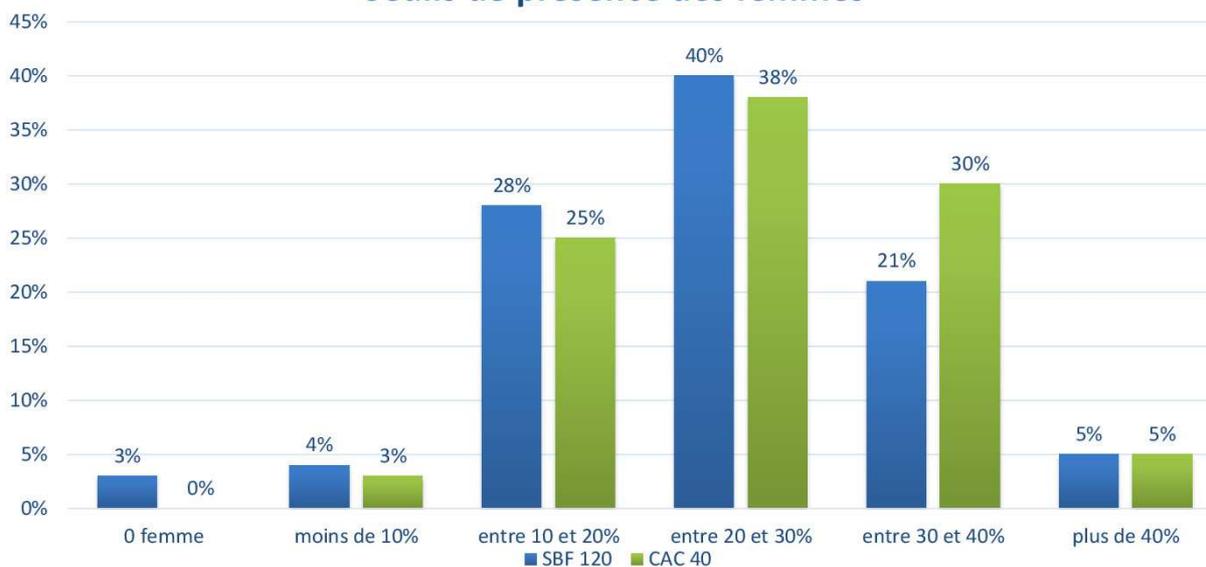
Proportion de femmes dans les CA



Firmes faisant siéger au moins 1 femme



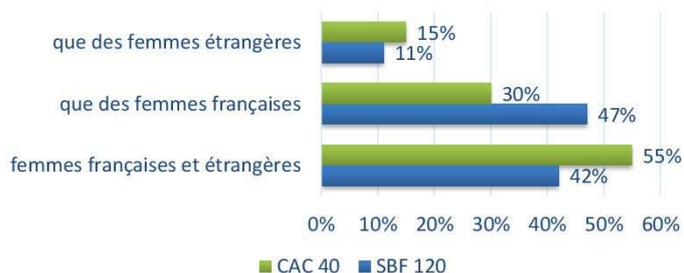
Seuils de présence des femmes



Sociétés faisant siéger dans leur CA ...

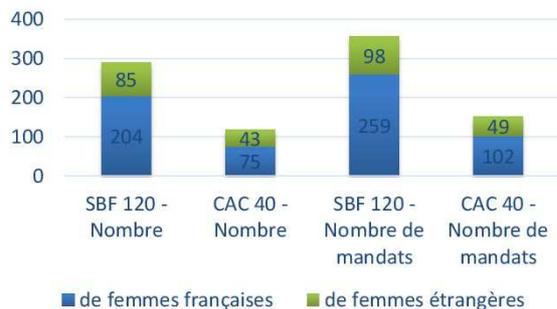


Sociétés faisant siéger...

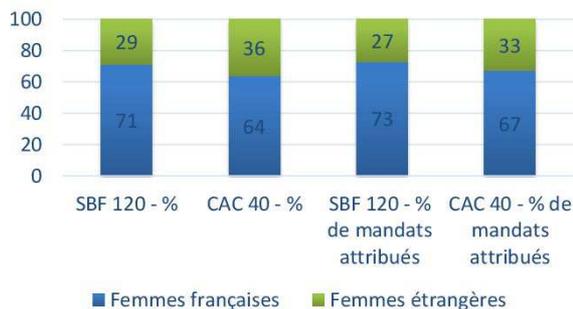


- **En 2013, 42 mandats d'administrateurs ont été attribués à des femmes**
 - Dont 70% à des femmes françaises (29 mandats)
 - Dont 45% dans des sociétés du CAC 40 (19 mandats)

Présence des femmes dans les CA

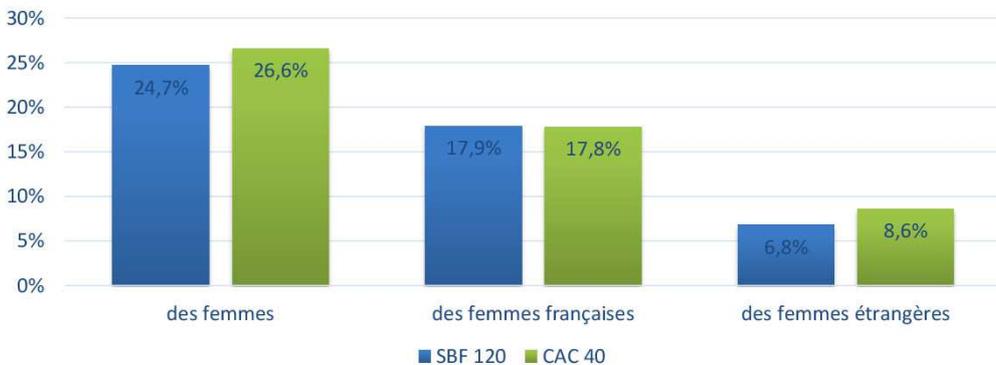


Présence des femmes dans les CA

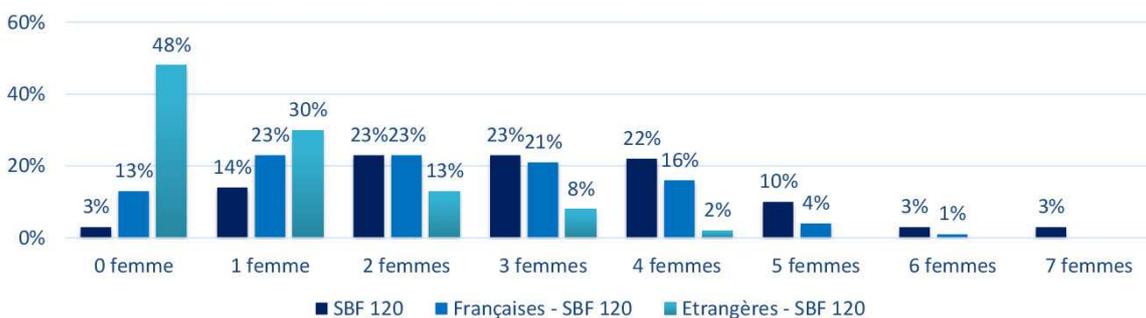


- **75 femmes françaises siègent dans une société du CAC 40 (soit 40%)**
- **43 femmes étrangères siègent dans une société du CAC 40 (soit 50%)**

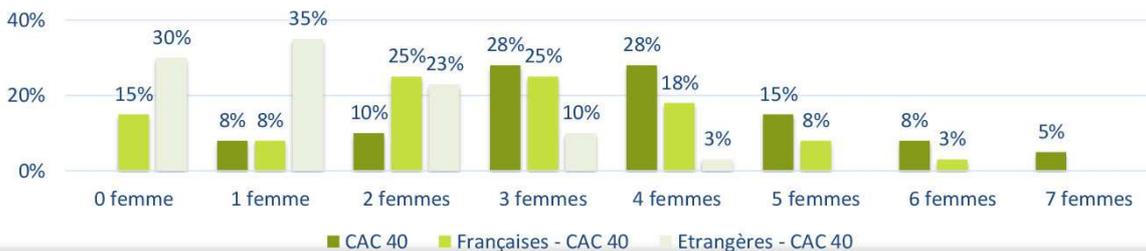
Part des femmes dans les CA



Proportion de sièges attribués par les sociétés du SBF 120



Proportion de sièges attribués par les sociétés du CAC 40



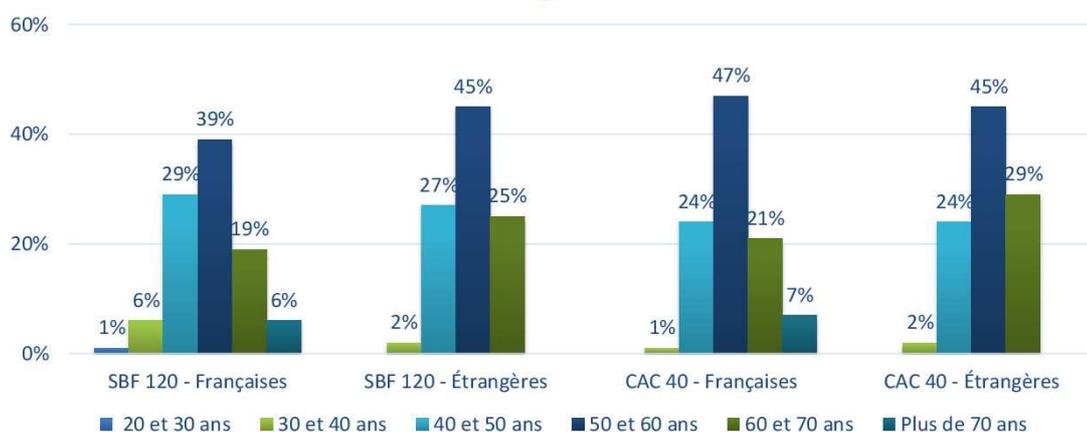
> Nationalité des femmes étrangères

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	
	Françaises 203 femmes	Étrangères 84 femmes	Françaises 75 femmes	Étrangères 42 femmes
<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



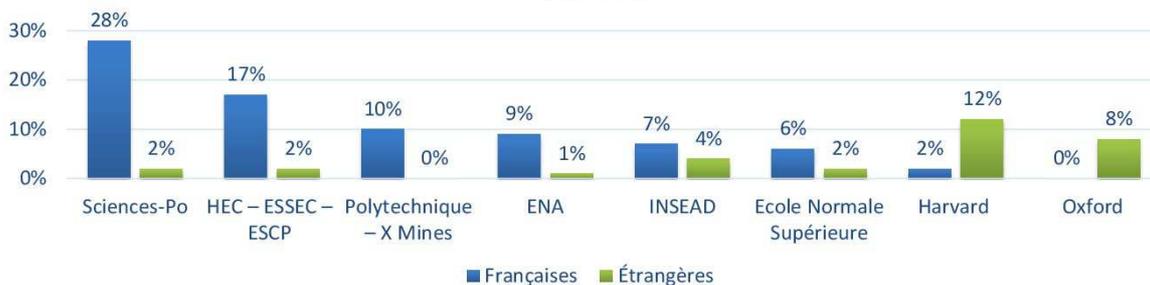
Nature de la formation



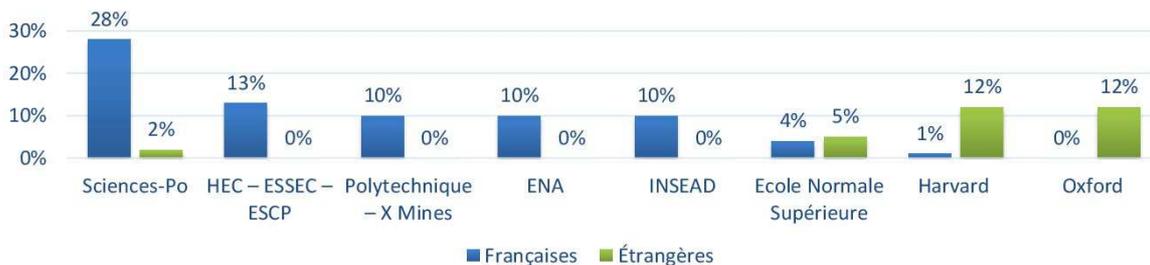
SBF 120 : Les informations ont été recueillies pour 180 femmes françaises sur 204 et 84 femmes étrangères sur 85.
CAC 40 : Les informations ont été recueillies pour 67 femmes françaises sur 75 et 42 femmes étrangères sur 43.

> Différences Universités / Ecoles

SBF 120

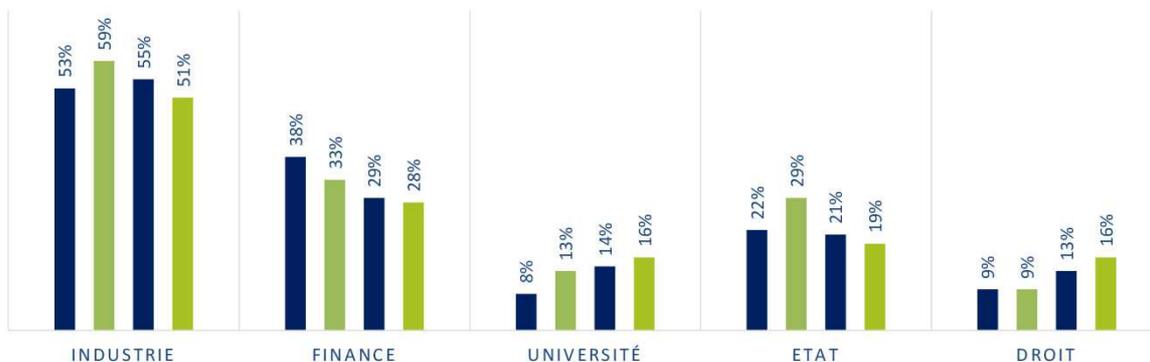


CAC 40



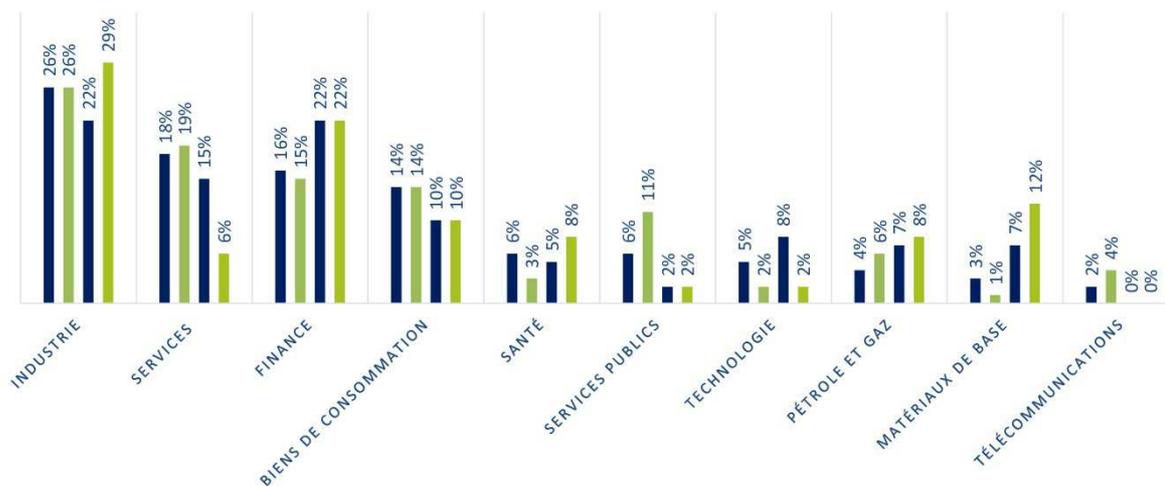
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PRINCIPALEMENT DANS

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

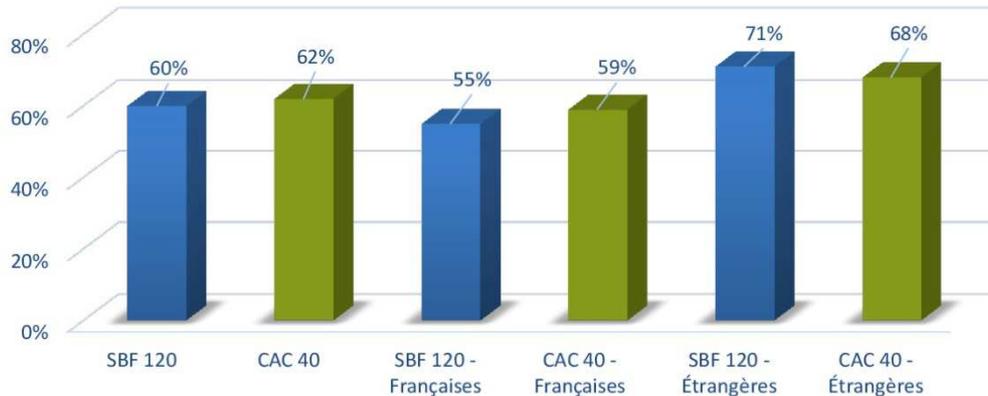


SECTEUR D'ACTIVITÉ DES FEMMES ADMINISTRATEURS

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

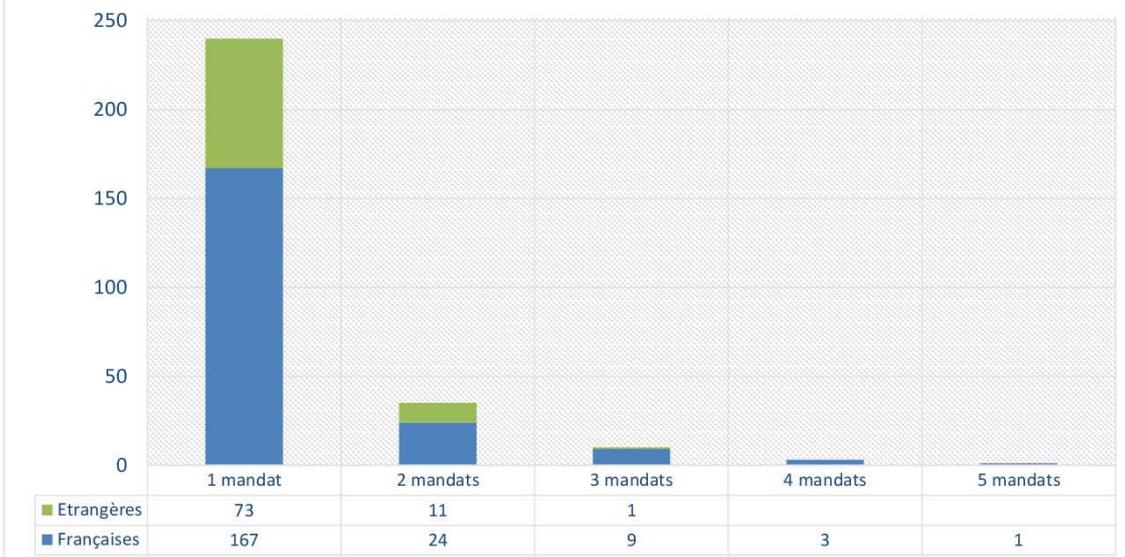


Proportion de femmes administrateurs indépendantes



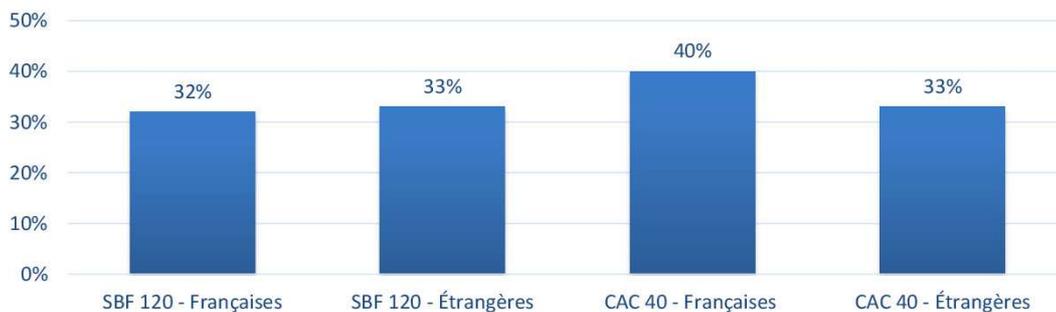
	Françaises		Étrangères	
	SBF 120	CAC 40	SBF 120	CAC 40
Mandats d'administrateurs détenus en moyenne	2,7 mandats	2,7 mandats	3 mandats	3,2 mandats
Nombre moyen d'années de présence dans le CA	4 ans et demi	5 ans et 9 mois	3 ans	3 ans et demi
Durée du mandat moyen	3 ans et demi		3 ans	
Exerçant dans le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

Nombre de femmes détenant plusieurs mandats au sein du SBF 120



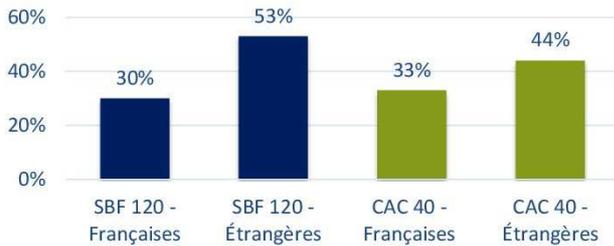
- **4 conseils d'administration des groupes du SBF 120 sont présidés par une femme:**
 - Elisabeth Badinter pour Publicis
 - Vivienne Cox pour Vallourec
 - Danièle Ricard pour Pernod Ricard
 - Marie-Hélène Dick Madelpuech pour Virbac

Présidence CA au cours de leur carrière

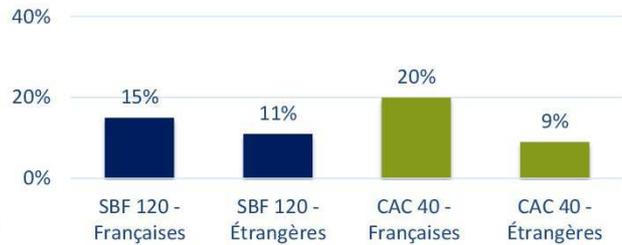


> Mandats sociaux – Dirigeantes

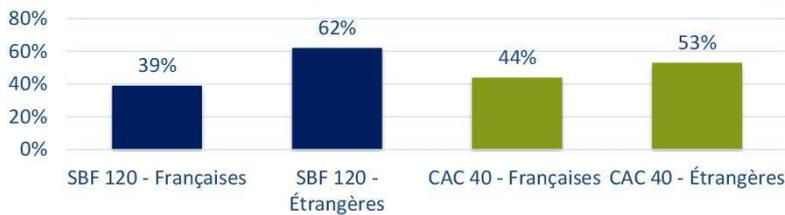
Femmes dirigeantes en poste



Femmes fondatrices de sociétés



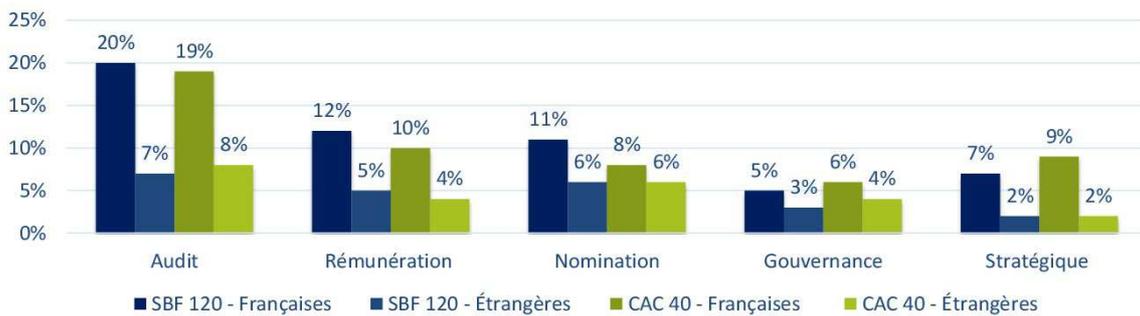
Femmes dirigeantes dans leur carrière



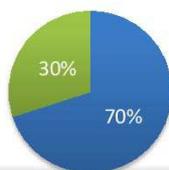
> Responsabilités dans les comités

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

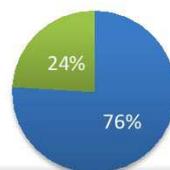


SBF 120



■ Françaises
■ Étrangères

CAC 40

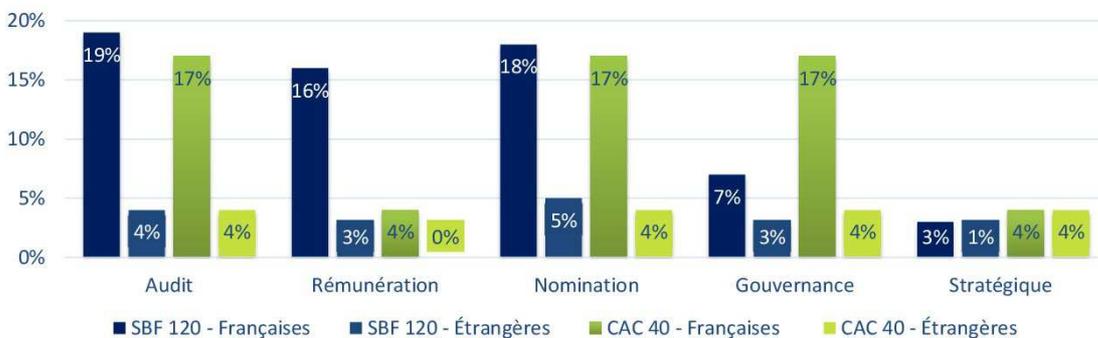


■ Françaises
■ Étrangères

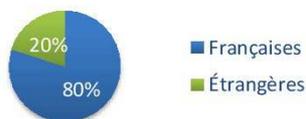
> Présidence de comités

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'efficience 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^{er} 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 vu 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 Michelin 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 ou sur le site d'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 ou sur le site de 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
Accetis International	TOURTOIS	Franck	16 rue Trézel	92300 Levallois-Perret	01 47 56 28 00	contact@accetis.com	www.aacctis.com
Agora Search	NORDON	Luce	7 rue Auber	75009 Paris	01 53 30 78 78	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-svc.fr	www.amrop.com
Anthos consultants	LAUE	Christian	62 bd Mallesherbes	75008 Paris	01 53 04 89 10	info@anthos.fr	www.anthos.fr
Arthur Hunt	BAYCHELIER	Sylvie	62, av des Champs-Elysée	75008 Paris	01 56 69 66 96	baycheller@arthur-hunt.com	www.arthur-hunt.com
Boyden Executive Search	FOUQUES DUPARC	Pierre	1 rd pt des Champs Elysées	75008 Paris	01 44 13 67 00	pierre.fouquesduparc@boyden.fr	www.boyden.com/
Boyden Executive Search	ALIBERT	Christine	1 rd pt des Champs Elysées	75008 Paris	01 44 13 67 00	christine.alibert@boyden.fr	www.boyden.com/
Crossway Management	D'ESTAIS	Claude (Mme)	42 avenue Kléber	75116 Paris	01 56 90 16 11	c.destais@crossway-management.com	http://www.crossway-management.com/
CT partners	BEIGREIDER	Jean Michel	52 avenue Hoche	75008 Paris	01 56 60 27 05	jmbeigreider@ctnet.com	www.ctnet.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@ezi.net	www.egonzehnder.com
Eric Salimon	SALIMON	Eric	144 av des Champs-Elysées	75008 Paris	01 72 75 25 25	esalimon@ericssalimon.com	www.ericssalimon.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	recrute@groupetisc.fr	www.groupetisc.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-et-s.com	www.g-et-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 94 17 00	mbaritel@heidrick.com	www.heidrick.com
Her Value	FAUVET-MULLIEZ	Anne-Sophie	36, rue Royale	99000 Lille		anne-sophie.fauvet@hervalue.fr	www.hervalue.fr
HighTech Partners - ITP	MORACCHINI	Dominique	Avenue Louise, 479 boîte 58	1050 Bruxelles	32 2 663 16 00	dominique.moracchini@itpww.com	www.itpww.com
Hommes et Entreprises International	TRUCHOT-DESAUTEL	Valérie	38 rue Jean Mermoz	75008 Paris	01 42 68 04 80	vf.desautel@he-int.com	www.hommesentreprises.com
Hudson	CHEN	Laurent	176 av Charles de Gaulle	92522 Neuilly-sur-Seine	01 58 56 58 56	laurent.chen@hudson.com	www.hudson.com/
Humblot-Grant Alexander	HUMBLLOT	François	12 rue Boissy d'Anglas	75008 Paris	01 53 43 24 24	fhumblot@humbloft.com	www.humbloft.com
Inova Search	SARFATI	Michel	8, rue de Berri	75008 Paris	01 83 64 88 78	ev2012@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	isi@john-stark.com	
Jouve & Associés	SAYERS	Josefite	54 Avenue de Marceau	75008 Paris	01 40 70 90 00	isayers@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@kornferry.com	www.kornferry.com
Leaders-Trust International	SAINT-GEOURS	Jean-Philippe	50 rue Boissiere	75116 Paris	01 53 65 74 00	desk@leaderstrust.fr	www.leaders-trust.com
Marlar International - Ernoul Search	ERNOULT	Victor	30-32 rue Troyon	92316 Sèvres Cedex	01 72 29 50 50	victor.ernoul@ernoulsearch.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	GRETE	Jean-Noel	4 rue de Maignan	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	gprestat@progras-search.com	www.progras-search.com
Russel Reynolds	SANGLE-FERRIERE	Marc	7 place Vendôme	75001 Paris	01 49 26 13 00	MSangle-Ferriere@russelreynolds.com	www.russelreynolds.com
Selecting RH	RABIAN	Jean-Claude	30, rue Cambacérés	75008 Paris	01 40 06 03 90	jrabian@insoos.fr	www.selectingrh.net
Singer Hamilton	HIRIBARRONDO	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	ahiribarrondo@sirca.fr	www.sirca.fr
Spencer Stuart	STINIZY	Pierre-Yves	83 avenue Marceau	75016 Paris	01 53 57 81 23	icatu@spencestuart.com	www.spencerstuart.com
Staff-Consultant	GOURAND	Jean Pierre	27, rue Marbeuf	75008 Paris	01 40 70 09 01	pystinizy@staff-imsa.com	www.imsa-search.com
TM Partenaires	GOURAND	Jean Pierre	80 Avenue Marceau	75008 Paris	01 53 23 92 92	jean-pierre.gourand@tmapartenaires.com	www.tmapartenaires.com
Transearch	SEREY	Bruno	16 rue de Monceau	75008 Paris	01 44 34 20 00	bruno.serey@fransearch.com	www.fransearch.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
Lasteuryrie 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

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 : et utilisé par :	
 www.votre-administrateur.com	avec :  YOU HAVE THE ANSWER
	 PWN PARIS PROFESSIONAL WOMEN NETWORK

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^{ème} 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

13 mars 2014

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



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

CONTACT :

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

Téléphone : 01.44.69.06.06

Mail : agnes.bricard@orange.fr

[Sommaire](#)