

Valérie de Senneville
@VdeSenneville

On les a appelées « les sorcières », preuve que les mentalités ont encore du mal à évoluer. Peu le savent, mais dans la Blitzkrieg violente que se sont livrés pendant près d'un an, Veolia et Suez, un quatuor de femmes puissantes et indépendantes se sont alliées pour mener le combat au sein de l'héritière de la Lyonnaise des Eaux.

La paix sera finalement signée dans la nuit du 11 avril 2021. Elles laisseront alors à d'autres le soin d'attirer la lumière, mais les administratrices, Miriem Bensalah-Chaqrour, Delphine Ernotte, Anne Lauvergeon et Brigitte Taittinger-Jouyet, garderont longtemps en mémoire les nuits à correspondre et à batailler pour trouver une contre-offensive.

« Dans ce genre d'affaire, il est fréquent que les réseaux s'activent et que les protagonistes se mettent rapidement d'accord sur un arrangement entre amis, ficelé entre deux portes. Nous, on était hermétiques à la pression. Je dirais même que plus on nous menaçait, plus ça soudait et nous motivait dans la contre-attaque », se souvient Brigitte Taittinger-Jouyet.

« On dit des femmes qu'elles sont belles, charmantes, piquantes, délicieuses, intelligentes, vives, parfois dures, manipulatrices ou méchantes. Hystériques lorsqu'elles sont en colère. Arrivistes lorsqu'elles réussissent. Mais on dit rarement d'elles qu'elles sont puissantes. Chez un homme, la puissance est légitime. Chez une femme, elle paraît suspecte, contre-nature », écrit la journaliste Léa Salamé dans son livre « Des femmes puissantes ». Rarement la formule n'aura été plus vraie que pour les administratrices indépendantes, plongées depuis dix ans dans un univers presque exclusivement masculin.

Depuis, tout a changé. L'entre-soi des conseils d'administration a volé en éclats et les femmes elles-mêmes, bonnes élèves au départ, ont travaillé d'arrache-pied pour obtenir une vraie légitimité. Mais il reste du chemin à parcourir. Analyse croisée de quelques femmes puissantes.

Rupture profonde

Tous l'accordent, l'arrivée, un brin forcée, des femmes dans les conseils d'administration français en a durablement changé leur gouvernance. « La loi a provoqué une rupture bien plus profonde que simplement la question de genre. Elle a cassé les codes anciens. Ce qui se traduit aujourd'hui par un processus plus structuré et professionnel d'identification, de sélection et d'évaluation des administrateurs », analyse Sophie L'Hélias, administratrice indépendante en France et aux États-Unis et en Afrique et présidente de LeaderXXchange, qui a travaillé pour de nombreux fonds d'investissement étrangers.

« Il y a aujourd'hui des positionnements différents, qui assurent la complémentarité au sein du conseil. C'est un système win-win, c'est très important pour le dirigeant », ajoute Marie-Christine Coisne-Roquette, la patronne de Sonepar et par ailleurs, administratrice de Total.

En dix ans, grâce à la loi Copé-Zimmermann, la France est même devenue la championne du monde de la parité au sein des organes non exécutifs. Ainsi, la part des femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance du SBF 120 est passée de 13 % en 2010 à 46 % en 2021 permettant ainsi à la France de se hisser au premier rang mondial. En Allemagne, où un quota minimal de 30 % a été imposé en 2016, la proportion de femmes se limite à un tiers au sein des entreprises cotées. Le Royaume-Uni et l'Italie font à peine mieux avec respectivement 36 % et 37 %.

Mais certaines images ont la vie dure. L'objectif atteint, certains réflexes reviennent au galop. « Maintenant que les femmes sont là on va pouvoir aller chercher les talents », s'est entendu rétorquer récemment

cette administratrice pourtant elle-même patronne au board d'une grande entreprise française.

« Pour les quelques patrons qui étaient initialement réticents il y a dix ans, l'équation "d'une pierre trois coups" les a finalement convaincus : féminisation + rajeunissement + internationalisation. Maintenant que le quota de 40 % est atteint, les recherches ne sont plus genrées : on cumule la valeur ajoutée par les deux genres, les âges, les nationalités, la diversité, les compétences », nuance Emeric Lepoutre, du cabinet du même nom spécialisé en recherches de dirigeants. « Même si certains sont tentés de contacter leurs camarades hommes qu'ils ont parfois trouvés injustement sacrifiés depuis dix ans », ajoute-t-il.

Quoi qu'il en soit, « la loi a vraiment fait bouger les choses », reconnaît Patricia Barbizet, l'ancienne directrice générale d'Artemis et vice-présidente du conseil d'administration de Kering, une des premières femmes à s'être imposée dans les conseils d'administration. Avec l'ancienne députée et dirigeante d'entreprise Anne-Marie Couderc, ou encore Anne-Marie Idrac, première femme à présider la SNCF, Laurence Parisot ou Véronique Morali, elles font partie des « pionnières » au sein des conseils. « On a marqué le tempo, avec la loi Copé-Zimmermann une nouvelle dynamique s'est enclenchée et, depuis, l'élan ne s'est jamais démenti », note la présidente de Fimalac Développement et éditrice du site web Terrafemina.

La génération d'administratrices « Copé-Zimmermann » renforce le mouvement. « Il faut un certain pourcentage de femmes pour que la culture change et pour que la place des femmes devienne un non-sujet », explique Hélène Auriol Potier, administratrice indépendante au board de Safran et d'une société américaine et néerlandaise.

« L'avancée des femmes est complexe, mais elles ne sont plus tout à fait les mêmes depuis l'application de la loi. D'abord, elles ont appris à prendre la parole, à exprimer leur désaccord au moment opportun. A cette joute oratoire, les hommes avaient des décennies d'avance, et même une culture d'avance. Elles ont donc gagné en assurance, en se découvrant une audace qu'elles ne pensaient pas avoir », constate Mercedes Erra, fondatrice et présidente de BETC Groupe.

Jeunes, avec un profil souvent international, les nouvelles recrues ont dû faire leur preuve. « Aux pauses-café, à mon arrivée, je me retrouvais souvent seule », raconte celle-ci. « Je travaillais les conseils jour et nuit, sans oser prendre la parole jusqu'à ce qu'une autre femme me dise : commence par dormir la veille ! » enchaîne une autre.

« Je me suis sentie comme un ovni »

Bref, toutes ressentent plus ou moins ce que Catherine Barba a connu à son arrivée au board de Renault il y a quatre ans. « Au début je me suis sentie comme un ovni », résume l'experte du commerce électronique et de la transformation numérique.

« J'y suis allée pour me challenger et apporter ma diversité », confie-t-elle. Au cours de ces années, elle « a vu la parole considérablement se libérer », et aujourd'hui « la vraie diversification n'est pas liée à mon genre mais à mes compétences internationales et d'entrepreneur de la tech ».

Sur le fond en revanche, des progrès restent à faire. « Il reste du chemin pour l'acquisition de leur part du vrai pouvoir, mais c'est en bonne voie. Méfions-nous cependant : le retour en arrière est toujours possible », prévient Mercedes Erra. « Je pensais que les entreprises allaient se rendre compte que c'était bien d'avoir des femmes au sein des organes dirigeants. Il y a eu des progrès, mais en fait, la confiance n'est pas encore là », note la sénatrice Dominique Vérien. Avec les sénatrices Annick Billon, Martine Filleul

Parité dans les conseils d'administration : la génération « Copé-Zimmermann »

GOUVERNANCE // Votée le 16 décembre, une nouvelle loi impose aux entreprises de renforcer la part des femmes dans les comex. Même si, en dix ans, la France s'est hissée à la première place en termes de féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises, l'effet ne s'est pas étendu aux organes exécutifs.

et Joëlle Garriaud-Maylam, elle est l'une des rédactrices du rapport sur les dix ans de la loi Copé-Zimmermann.

Barrières de genre

Le travail de la délégation au droit des femmes du Sénat relève deux principales zones d'ombre. « Si la loi a bien brisé le plafond de verre qui s'exerçait à l'entrée des conseils, elle n'a pas mis à bas les barrières de genre au sein même des conseils d'administration. Les femmes accèdent moins que les hommes aux comités les plus stratégiques et les plus rémunérateurs (comité stratégique, comité d'audit...) », explique ce rapport qui note que les comités stratégiques ne comptent que 26 % de femmes en 2021. Mais les choses changent vite. Le dernier baromètre IFA - Ethics & Boards des conseils note une vive progression des femmes qui seraient aujourd'hui 58 % à présider des comités d'audit et 56 % les comités de rémunération et de nomination.

Cependant, « l'effet de ruissellement escompté n'a pas eu lieu au sein des organes de direction. La loi Copé-Zimmermann a fabriqué l'escalier extérieur, il faut maintenant fabriquer l'escalier intérieur pour une fracture durable du plafond de verre au sein des entreprises », note la députée Marie-Pierre Rixain à l'initiative de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle entre les hommes et les femmes adoptée le 16 décembre dernier. Au sein du SBF120, la proportion de femmes dans les Comex atteint tout juste 22 %.

Sur ce plan, la France ne fait plus partie des meilleurs élèves d'Europe. La proportion de femmes DG est plus importante au Danemark, en Suède, en Norvège et en Irlande.

En France, la loi prévoit désormais que les entreprises de plus de 1.000 salariés devront publier chaque année sur leur site Internet les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres dirigeants et les membres de leurs instances dirigeantes. L'objectif est d'imposer un quota de 30 % de femmes cadres dirigeantes et membres des instances dirigeantes dans cinq ans, pour atteindre un quota de 40 % en 2030.

Travail de mentoring

Cependant « pour briser les plafonds de verre, le travail de mentoring et de réseau est important entre femmes », prévient Carole Ferrand, directrice financière de Capgemini et administratrice de FNAC Darty. « Ce n'est pas seulement aux femmes de s'adapter à la vie de l'entreprise, c'est aux entreprises de s'adapter aux nouvelles formes de vie familiale que ce soit pour les hommes ou pour les femmes », constate Brigitte Taittinger-Jouyet, adminis-

tratrice aussi de FNAC Darty et ancienne patronne des parfums Annick Goutal.

Certaines ont déjà pris les choses en main. « Il n'est pas exact de dire qu'il n'y a pas de vivier, cette critique nous l'entendions déjà au moment du vote de la loi Copé-Zimmermann et l'expérience a prouvé le contraire. Il faut à la fois se fixer des objectifs et travailler toutes les étapes de la chaîne à l'intérieur de l'entreprise », confirme Marguerite Bérard, directrice de la Banque Commerciale en France, et membre du Comité exécutif de BNP Paribas. La banquière qui a longtemps été administratrice indépendante d'Havas et SCOR a mis en place au sein de l'établissement un projet de promotion des talents qui se veut « pragmatique » : « Il ne faut pas perdre les femmes, notamment lors de leur congé maternité », explique-t-elle.

De fait, « on attend aussi les femmes administratrices sur ces sujets. Si le conseil d'administration n'est pas l'organe qui nomme, les administratrices peuvent poser les bonnes questions pour s'assurer du vivier et faire vivre la parité à tous les niveaux au sein des entreprises », analyse Sophie L'Hélias. « Même s'il y a beaucoup de vents contraires, les réseaux de femmes fonctionnent de plus en plus », confirme Miriem Bensalah-Chaqrour, ex-présidente de la Confédération générale des entreprises du Maroc et administratrice de Suez et de Renault, qui dit « rêver pour ces nouvelles générations qu'elles soient délestées des carcans et des cases dans lesquels, pendant trop longtemps, on a voulu mettre les femmes ».

Ouverture durable

Cette ouverture durable des conseils d'administration français pousse naturellement à plus de diversité. « La magie de ce mouvement n'est pas seulement la diversité des genres mais aussi celle des générations », constate Angeles Garcia-Poveda, présidente du conseil d'administration de Legrand. En 2021, 75 % des renouvellements dans les conseils sont des primo mandats, constate l'Institut français des administrateurs (IFA).

« La diversité est la seule manière de refléter la complexité croissante de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent », confirme Denis Terrien, le président de l'IFA. « Le sujet n'est plus tant la mixité mais comment on arrive à l'inclusion de toutes les diversités. C'est important de sortir de l'entre-soi. Il faut tisser un fil d'Ariane invisible entre les boards encore pétris d'entre-soi et ces jeunes profils qui viennent apporter une fraîcheur inédite », confirme Catherine Barba.

Dans les entreprises, l'heure est à la représentation de toutes les diversités. Depuis le 6 août 2021, le Nasdaq a ainsi obtenu de la SEC - l'autorité américaine de régulation des marchés financiers - des règles pour renforcer la diversité des conseils en exigeant la présence d'au moins une femme et d'un membre d'une minorité ethnique ou LGBTQ.

Des règles qui, en France, seraient considérées comme inconstitutionnelles. Il n'empêche, « les conseils d'administration français sont encore très ethnocentrés. C'était un bénéfice additionnel que je sois afro-américaine mais il fallait que je parle français », raconte en souriant l'Américaine Patricia Bellinger, professeur à Harvard et administratrice indépendante de Safran et de Sonepar ainsi que de deux sociétés cotées américaines. ■



De haut en bas : Patricia Barbizet ; Patricia Bellinger ; Catherine Barba ; Mercedes Erra ; Hélène Auriol Pottier ; Miriem Bensalah-Chaqrour ; Véronique Morali et Marie-Christine Coisne-Roquette.

« Si la loi a bien brisé le plafond de verre qui s'exerçait à l'entrée des conseils, elle n'a pas mis à bas les barrières de genre au sein même des conseils d'administration. »

RAPPORT DE LA DÉLÉGATION AUX DROITS DES FEMMES