

## La bataille des réseaux féminins pour ancrer la parité dans la réalité des directions d'entreprise

Le Monde.fr | 10.02.2016 à 09h46 | Par Marine Forestier

Abonnez vous à partir de 1 € [Réagir](#) Classer

Partager (7) [Twitter](#)

Les [entreprises](#) du CAC 40 comptent désormais 34,1 % de femmes dans leur conseil de surveillance ou d'administration. Ces grands groupes, qui figurent dans l'indice phare de la [Bourse de Paris](#), sont en voie d'atteindre l'objectif, fixé par les lois Zimmermann (27 janvier 2011) et Sauvadet (12 mars 2012), de 40 % de femmes dans ces instances de direction en 2017.

Mais les entreprises de taille intermédiaire (ETI), qu'elles soient cotées ou non, sont encore à la peine, note un rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEFH) et du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEPFH), rendu public mercredi 10 février.

**Lire : [Parité dans les entreprises : deux lois plus tard, le plafond de verre persiste](#)**

De fait, « pendant longtemps, les entreprises de taille intermédiaire ne connaissaient pas la loi, elles commencent à la [découvrir](#) », souligne Brigitte Longuet, présidente de la [Fédération des femmes administrateurs](#) (FFA). Pour l'heure, le HCEFH et le CSEPFH estiment que seulement 14,2 % de femmes composent les conseils des entreprises non cotées. Cinq ans après la promulgation de la loi, ces groupes ne remplissent même pas l'objectif intermédiaire, qui était de 20 % en 2014.

« [Sortir de la zone de confort](#) »

En plus d'avoir eu une connaissance tardive de la loi, les dirigeants des ETI accusent un manque d'habitude, estime Brigitte Longuet, elle-même administratrice chez Canal+ : « Les hommes des conseils ont l'habitude de se [coopter](#) entre eux. Ils n'ont pas encore les réflexes. »

« Les grands groupes vont [passer](#) par des cabinets de chasseurs de têtes internationaux pour [recruter](#) des administratrices. Mais les plus petites entreprises ne sollicitent pas les grands cabinets, cela leur coûterait trop cher », ajoute Dominique Druon, qui a fondé et préside le [cabinet Aliath](#).

Cette structure accompagne et forme des candidat(e)s au poste d'administrateur et les suit les premiers temps de leur mandat. Elle travaille également avec les président(e)s d'entreprises de taille intermédiaire, cotées ou non, dans leur recherche d'administratrice pour leur conseil d'administration (CA).

« La difficulté, c'est qu'on n'agrandit pas les CA. Donc, pour [améliorer](#) la parité il faut forcément ne pas [renouveler](#) un homme. On demande aux présidents de [sortir](#) de leur zone de confort, de [choisir](#) des femmes qu'ils ne connaissent pas et sur lesquelles ils peuvent [avoir](#) des clichés », ajoute Dominique Druon. C'est pourquoi elle propose, par exemple, aux dirigeants de recruter les femmes par deux, de profils très différents : « C'est plus facile pour elles et plus facile pour le PDG de ne pas renouveler deux hommes plutôt que d'en [marginaliser](#) un seul. »

Lire notamment : [En entreprise, les cercles du pouvoir se féminisent](#)

## Donner de la visibilité

Pour [aider](#) les dirigeants d'ETI à [constituer](#) des conseils plus paritaires, il faut aussi [créer](#) des opportunités de rencontres. C'est ainsi que la FFA a lancé le Carrefour des mandats, parrainé par la banque publique d'investissement BPI [France](#) et le Medef, le syndicat patronal, afin de [faciliter](#) une mise en relation entre entreprises et candidates.

Comme le détaille Catherine Le Hen-Ferrenbach, vice-présidente du réseau [Femmes ingénieurs](#), qui fait partie de la FFA, chaque association membre a sélectionné cinq candidates pour [faire](#) partie d'un annuaire remis à la BPI et au Medef. La FFA organise également colloques et conférences thématiques, afin de [mettre](#) en avant ces « *femmes de haut niveau, avec de belles [carrières](#), mais sans mandat de premier plan* », explique Brigitte Longuet.

*« Le plus dur est d'obtenir le premier mandat d'administratrice, raconte Dominique Druon. Quand l'entreprise est bien féminisée, c'est plus simple. Pour mon premier mandat, parce qu'il y avait 35 % de femmes dans le CA, cela a été plus facile. Ensuite j'ai pu [être](#) recommandée par un administrateur indépendant pour mon deuxième mandat, dans une entreprise familiale qui n'est pas très féminisée culturellement. »*

Femmes ingénieurs a, de son côté, mis en place une plateforme pour ses adhérentes, sur laquelle figurent notamment des indications pour [rédiger](#) un CV orienté pour un poste d'administrateur. Une grille d'autoévaluation permet de se [positionner](#) pour [identifier](#) ses points forts. Une rencontre par an est organisée pour [encourager](#) le mentoring et [permettre](#) la relecture de CV.

Plusieurs actrices des réseaux féminins soulignent aussi le rôle du [programme de l'Essec](#), « [Entreprendre](#) au féminin : Women, be european board ready », qui propose une [formation](#) destinée à « [armer](#) les femmes » souhaitant [accéder](#) à des mandats d'administratrice.

**« On prend nos places, qu'on ne nous donnait pas avant, mais qu'on mérite »**

*« Il y a quelques années, les femmes n'osaient pas se mettre en avant. C'est moins vrai aujourd'hui, constate Catherine Le Hen-Ferrenbach. Les mouvements de promotion interne dans les "comex" (comités exécutifs) et "codir" (comités de direction) commencent dans les petites et moyennes entreprises. Et les conseils d'administration qui ont des femmes s'aperçoivent que cette diversité apporte quelque chose de positif. »*

Le Peterson Institute for [international](#) economics a publié, le 8 février, une étude suggérant que la [féminisation des directions encourage la performance économique](#) des entreprises, grâce notamment à une plus grande diversité de compétences. Les auteurs ont étudié près de 22 000 entreprises dans 91 pays.

En France, la loi Copé-Zimmermann, en poussant l'arrivée des femmes dans les conseils, « *a permis d'améliorer ces CA, de [chercher](#) la performance au lieu de chercher les amis* », assure Brigitte Longuet, pour qui « *un mouvement de fond* » est engagé, même si d'autres combats restent à [mener](#), comme l'égalité salariale ou la parité dans les comex et les codir.

Elle balaie l'accusation, qui pourrait [peser](#) sur les nouvelles administratrices, d'un manque de légitimité à cause des quotas :

*« Quand on est dans un conseil d'administration, on travaille tous ensemble. Oui, nous sommes une "génération quotas", forcément il y a un déficit de légitimité. Mais les femmes méritent ces places. On prend nos places, ce sont les nôtres, qu'on ne nous donnait pas avant, mais qu'on mérite. Nous sommes là parce que nous le méritons. »*

En savoir plus sur [http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/02/10/la-bataille-des-reseaux-feminins-pour-ancrer-la-parite-dans-la-realite-des-directions-d-entreprise\\_4862519\\_1656994.html#c16hRspC52V5GrBu.99](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/02/10/la-bataille-des-reseaux-feminins-pour-ancrer-la-parite-dans-la-realite-des-directions-d-entreprise_4862519_1656994.html#c16hRspC52V5GrBu.99)