



Fotofile

# Private equity, les femmes défient le plafond de verre

Celles qui ont atteint les plus hauts niveaux de responsabilités dans le capital-investissement veulent accélérer le mouvement de féminisation.

<http://www.agefi.fr/emploi>

PAR MORGANE REMY

**D**ans le capital-investissement, un investisseur sur cinq est aujourd'hui une femme. 21 % exactement, selon l'enquête de Deloitte et Afic avec Elles. Ce réseau, créé au sein de l'Association française des investisseurs pour la croissance, a en effet lancé un baromètre pour démontrer de manière chiffrée que les femmes sont

encore trop peu présentes dans ce secteur qui finance l'économie réelle. « *Six ans après notre création, le milieu progresse mais encore trop lentement* », regrette Alexandra Dupont, présidente du réseau. En 2015, les recrutements de femmes ont représenté 28 % des embauches au sein des équipes d'investissements, dont les membres deviennent actionnaires de start-up, PME ou ETI pour le compte d'un fonds ou d'une société de gestion. Si le ratio est donc supérieur à celui de la féminisation actuelle des équipes, traduisant

un réel progrès, il ne suffit pas à combler le retard du secteur.

Certaines sociétés de gestion sont encore très masculines. Celles qui arrivent à accueillir des femmes, commencent souvent par les fonctions supports. « *Chez ACG Management, nous avons 18 femmes pour 38 salariés mais seulement 4 femmes sur 18 investisseurs*, témoigne Isabelle Poulet, directeur exécutif outre-mer chez ACG Management. *J'ai eu l'impression que je devais m'appuyer sur une forte expertise et expérience pour*

évoluer dans ce métier que j'apprécie beaucoup et pour être crédible vis-à-vis de mes interlocuteurs. »

En effet, les femmes sont souvent plus exigeantes envers elles-mêmes, afin d'être reconnues dans une profession où la culture n'est pas toujours portée sur le sujet de la mixité. Ainsi, certaines témoignent sous couvert d'anonymat, et très souvent en dédramatisant des situations qui ne sont heureusement pas la norme : « Il arrive encore qu'un chef d'entreprise me tende son manteau, me prenant pour l'assistante » ; « Quand j'étais jeune, mes responsables me demandaient souvent d'aller chercher le café sur un ton humoristique, ce que je refusais poliment » ; « Il arrive que l'on se tourne plus volontiers vers le collaborateur que j'encadre que moi, au premier contact ». Souvent anecdotiques, ces histoires témoignent néanmoins des efforts qui restent à produire.

### Des politiques volontaristes

De fait, certains acteurs n'attendent plus des femmes qu'elles y arrivent seules. Une entreprise sur dix (13 % exactement) met en place des politiques plus volontaristes pour lever les freins qu'elles peuvent rencontrer dans leur carrière. Et même si ces politiques peuvent paraître banales, elles montrent que les professionnelles sont soutenues. Il n'est pas rare que les sociétés de gestion accompagnent les jeunes mamans par exemple. « Nous réfléchissons à la mise en place des chèques emploi service pour la garderie », indique Pascale Charpy-Moore, responsable du développement des ressources humaines du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes. Chez ce dernier, les femmes représentent seulement 17 % des cadres supérieurs, mais dans sa filiale commune avec la caisse des Savoie, Crédit Agricole Alpes Développement, l'équipe de sept investisseurs compte trois femmes. Une parité presque parfaite. « A 41 ans, je reviens d'un troisième congé maternité sereinement », témoigne Cécile Exertier, chargée d'investis-

### TÉMOIGNAGE



Fanny Letier, 37 ans, directrice exécutive des fonds propres PME et accompagnement de Bpifrance

## « Varier les points de vue pour prendre les bonnes décisions »

« Diplômée de Sciences Po Paris, de l'ENA, j'ai travaillé pour la direction générale du Trésor avant de rejoindre la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne en 2008. Rapidement après la fin de la présidence française, j'ai cherché à me rapprocher des entreprises dans ce moment de crise. J'ai eu la chance de pouvoir prendre la tête du Comité interministériel de

restructuration industrielle (Ciri). Avec une équipe resserrée, nous avons accompagné, entre 2009 et 2012, 80 entreprises par an en moyenne, soit un enjeu de 20.000 emplois par an. C'est lors de mon passage au cabinet d'Arnaud Montebourg que je rencontre Nicolas Dufourcq. J'ai eu envie de rejoindre ce projet majeur pour les PME-ETI et de passer du défensif à l'offensif : je rejoins donc Bpifrance

pour diriger les fonds d'investissement régionaux en 2013, puis j'entre au comité exécutif un an plus tard. Aujourd'hui, le groupe Bpifrance comme moi-même militons pour plus de mixité, y compris pour des raisons pragmatiques : dans un monde de plus en plus complexe, il faut pouvoir varier les points de vue pour prendre les bonnes décisions et apporter des solutions adaptées à la vie de l'entreprise. »

sements chez Crédit Agricole Alpes Développement. *L'environnement de travail me permet de me replonger dans ce métier passionnant.* » Cette dernière apprécie particulièrement d'accompagner les entrepreneurs du territoire, grâce à un investissement sur fonds propres de la banque, tandis que son entreprise lui offre la flexibilité nécessaire pour s'organiser.

Eurazeo va pour sa part plus loin et s'impose d'avoir toujours un candidat et une candidate au moment d'un recrutement. « Si nous choisissons évidemment sur le critère seul des compétences, cela nous permet de faire mieux que la moyenne », explique Sophie Flak, responsable RSE de la holding cotée. Avec 28 % de femmes dans les équipes d'investissement – 7 points de plus que la moyenne – pour 54 % dans les équipes corporate, le travail de rattrapage est en effet encore nécessaire.

Comme la plupart des sociétés de gestion ont besoin de féminiser

leurs équipes, les candidates ont un avantage certain. « A compétences égales, pour les postes opérationnels, nous essayons de privilégier une femme », confie Martine Sessin-Caracci, managing partner, en charge des relations investisseurs chez Omnes Capital. Les jeunes femmes peuvent alors en bénéficier. Comme Mia Lauranti, 30 ans, qui, si elle a toujours été recrutée pour ses compétences, a senti que le secteur devenait plus favorable. « J'ai rencontré plusieurs équipes d'investissement qui cherchaient des femmes pour améliorer la parité de leurs équipes », déclare cette chargée d'affaires senior chez A Plus Finance dans une équipe de cinq investisseurs, dont quatre hommes. Son directeur général, ne dit pas autre chose, avec une nuance cependant : « Personnellement, je mets tout en œuvre pour rééquilibrer nos équipes d'investisseurs mais nous manquons de candidatures », explique Fabrice Imbault. ►

---

**« Il arrive encore qu'un chef d'entreprise me tende son manteau »**

---

## La transition ne pourra se faire sans les hommes

Malgré une volonté affichée de mixité, le cabinet de chasse de têtes a proposé lors du dernier recrutement 40 CV... tous masculins. Ce scénario est extrême, mais loin d'être anodin. « Nous sommes en train de recruter un analyste en ce moment et nous avons reçu plus de 600 CV, illustre Laure Lamm-Coutard, 36 ans, directeur et membre de l'équipe d'investissement d'Eres, une des franchises de fonds de *private equity* du groupe Edmond de Rothschild. Si nous avons récolté plus de 100 CV de femmes, c'est bien le maximum. »

### Des parcours inspirants

Mais provoquer ces candidatures relève aussi de la responsabilité du secteur. Claire Chabrier, 43 ans, associée chez Amundi, dans l'équipe de capital-développement et transmission comprenant neuf investisseurs dont deux femmes, en a fait sa mission personnelle. « Je prends le temps de répondre à toutes les questions des jeunes professionnelles curieuses du métier, mais aussi souvent inquiètes des contraintes et de l'environnement pour essayer de leur donner envie de se lancer », raconte-t-elle. Son but ? Aider à changer la donne. Mais également créer un environnement bienveillant, dont elle a pu bénéficier elle-même grâce à des rencontres fructueuses durant sa carrière. Parfois, cette démarche suffit à enclencher un cercle vertueux pour attirer les jeunes talents, comme pour Elina Berrebi, 29 ans, actuellement *senior associate* chez Eurazeo. « J'ai débuté chez Bpifrance – à l'époque, le Fonds stratégique d'investissement –, puis j'ai rejoint Eurazeo, dit-elle. Le bon environnement de travail, où la mixité était un véritable objectif, était l'une des raisons de mon choix de continuer dans le métier ».

### TÉMOIGNAGE



Marie Arnaud-Battandier, 42 ans, managing director chez Ardian Expansion

## « Nous recevons encore trop peu de candidatures »

« Je suis diplômée de Paris-Dauphine et d'un mastère finance de l'Essec. J'ai commencé ma carrière dans les fusions-acquisitions, puis je suis devenue investisseur. Après sept ans chez Acto/Groupama PE, je travaille depuis neuf ans chez Ardian au sein de l'équipe Expansion (fonds généraliste européen, dernière génération de fonds : 1 milliard d'euros). Mon équipe est composée de 19 personnes. Le taux de féminisation est de 3 pour 19 Nous menons

une politique volontariste pour recruter ou prendre en stage des femmes, mais nous recevons encore trop peu de candidatures. Personnellement, j'ai craint le plafond de verre quand j'étais directrice et que j'attendais mon troisième enfant, mais j'ai pu compter sur des personnes convaincues de l'intérêt de la mixité, ou plutôt de la diversité. Le plafond de verre tient plus, selon moi, à des préjugés qu'il faut combattre. Il y a une forte

solidarité entre femmes pour celles qui le souhaitent. Nous sommes peu nombreuses et assez soudées car nous sommes confrontées aux mêmes problématiques. Nous pouvons également compter sur des réseaux féminins. Par exemple, je suis particulièrement active depuis cette année dans Afic Avec Elles. Nous souhaitons dynamiser ce réseau, notamment en créant des passerelles avec d'autres réseaux français et internationaux. »

Une autre inspiration pour les jeunes chargées d'affaires vient des femmes qui réussissent (*lire les témoignages*) et parviennent à briser le plafond de verre pour atteindre de hautes responsabilités. « Personnellement, je trouve très inspirants des parcours de femmes dans le capital-risque qui montent leur propres fonds, comme Marie Ekeland avec Daphni », relève Nelly Barbault, première salariée du fonds de capital-risque Isai et désormais *operation director*, poste qui regroupe les fonctions de directrice administrative et financière et de soutien au développement des participations. Pour aller plus loin, de nombreux réseaux féminins prennent également le relais. Chez Bpifrance, XYElles a été créé l'année dernière. « Même si Bpifrance constitue un environnement professionnel bienveillant avec les femmes, nous avons créé ce réseau pour mieux organiser toutes les actions internes mais aussi externes, en faveur de l'entrepreneuriat féminin », explique Delphine Garnier, responsable Ile-

de-France de la banque publique, qui anime cette communauté.

Mais le plus souvent, les réseaux sont indépendants des sociétés de gestion. Les plus influents sont Afic avec Elles, ainsi que le réseau M&Elle. De nombreuses femmes s'y impliquent personnellement. Karine Lignel, directrice générale de CM-CIC Innovation, par exemple, participe au sein d'Afic avec Elles à un projet d'« évangelisation » des étudiantes, dans les grandes écoles. « C'est important que nous jouions ce rôle pour trouver les talents féminins de demain », justifie-t-elle. Mais surtout, la transition ne se fera pas sans les hommes. « C'est au nom de toutes les femmes talentueuses de mon équipe que j'ai accepté de m'exprimer sur cette question, note Pierre Tiers, membre du directoire de CM-CIC Investissement. Et aussi parce que j'ai conscience que des femmes dirigeantes améliorent la qualité de nos débats et offrent un point de vue différent dont nous avons besoin dans un monde complexe. » La prise de conscience progresse. ■