



# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, SYSTÈME , INDIVIDU(E) ET VALEURS

Dans un environnement concurrentiel, pour l'entreprise, la recherche d'une meilleure gouvernance et notamment (mais pas seulement) d'une plus grande mixité, c'est augmenter la compétitivité.

Or, l'univers de l'entreprise reste largement dominé par un modèle masculin. L'accès des femmes au sommet des hiérarchies ne se réalisera que par des « changements structurels et comportementaux et une redéfinition des rôles respectifs des femmes et des hommes ».

*Etude du Crédit Suisse entre autres travaux conséquents sur mixité et efficience:  
<http://www.mm-foundation.org/content/csri-cs-gender-3000-women-senior-management>*

# Améliorer sa gouvernance en utilisant son Conseil

Un Conseil d'administration (ou Conseil Stratégique selon la taille et les besoins de l'entreprise) peut apporter une VA considérable au dirigeant pour traiter les questions essentielles qu'une entreprise peut se poser et le sorti du risque d'isolement.

Pour mieux utiliser cette VA

- Quelle composition idéale du Conseil ?

Un apport de compétences en phase avec les besoins de l'entreprise pour aider à adopter la bonne stratégie et minimiser les risques

Faire une Fiche de poste... et professionnaliser le recrutement (réseau, cooptation professionnelle , recherche ...pas copinage)

- Evaluer l'efficacité du conseil et le faire évoluer si nécessaire: capacité à faire évoluer l'équipe donc attention à durée des mandats, renouvellement )
- Des Modalités de fonctionnement qui assurent le sérieux : règlement intérieur assurant assiduité, informations en temps et heure, transparence-règles de confidentialité - conflits d'intérêts)
- Valorisation du mandat (mécénat de compétences, jeton de présence ou si l'entreprise se développe incentive en actions à terme par exemple )

# Composition ouverte sur des profils différents aptes à aborder ?

Un environnement qui change

- Stratégie de développement
- Approche des Risques mesurée
- Intégration de la RSE
- RH pour Recruter et retenir des Talents
- Succession

Les bonnes compétences à mettre en face: un apport d'expertise !

La possibilité d'échanger en toute confiance

# Membre du comité stratégique ou administrateur

La différence n'est pas dans l'apport de compétences mais dans le statut

Missions communes

- Fixer les axes stratégiques
- Contrôler la gestion
- Challenger le dirigeant
- Veiller à la qualité de l'information fournie

Mais dans les enjeux de Responsabilité

Responsabilité civile

- Infractions aux dispositions légales ou réglementaires
- Violation des statuts
- Faute de gestion
- Responsabilité envers la société ou les tiers
- Le tribunal peut mettre tout ou partie du passif à la charge de l'administrateur

Responsabilité pénale

- ABS, délit d'initié, distribution de dividendes fictifs, publication de comptes ne donnant pas une image fidèle...

Pour exonérer sa responsabilité, l'administrateur ne peut pas :

- - Invoquer la présence d'administrateurs de complaisance au sein du conseil
- - Invoquer son incompetence ou son absence de bonne foi (ce sont plutôt des circonstances aggravantes)
- - Invoquer sa négligence (pour les administrateurs de complaisance)
- - Invoquer sa non-participation dans la décision fautive : il doit manifester son opposition, voire démissionner

## Focus sur des aspects statutaires de l'administrateur indépendant

Quelle proportion ?

- Après des formules toutes faites (1/3 ou la ½ etc...)
- Dans les pays précurseurs des AI (RU / USA) une tendance au resserrement sur les administrateurs **compétents**.
- Entreprises plus petites: 1 ou 2 Adm indépendants qui assument leur rôle est suffisant ...

Quel Statut :

- Durée des mandats et Renouvellement
  - Conditions d'exercice du mandat (accès aux informations, niveau de formation, etc)
  - Valorisation d'un travail et d'une expertise
  - Rémunération –immédiate ou à venir selon potentiel entreprise
  - Vers une professionnalisation du statut
  - Travail en « comités » ou attribution spécifique d'un domaine d'expertise a un AI ou membre du comite Stratégique (rémunération/nomination des administrateurs et dirigeants/stratégie/RSE/Risques)
- 
- Et la Mixité : quotas pour une meilleure proportion H/F?

## Des interpellations fortes sur la montée des femmes aux conseils d'administration et aux fonctions de direction

---

Des sources diverses:

\* Lois «de féminisation»

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3818-feminisation-des-conseils-une-progression-lente-mais-efficace/>)

\* Bonnes pratiques de gouvernance

- Codes
- Benchmarks (en France Observatoire lancé en 2013)

\* Considérations liées à la RSE

L'OCDE intègre la perspective de la diversité du genre comme bonne pratique de gouvernance

Le Global Compact de l'ONU intègre dans ses principes généraux, l'objectif d'élimination

de toute discrimination en matière d'emploi et professionnelle liée au genre.

FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES  
LE PALMARÈS **DES ENTREPRISES** 2014



## Mixité pourquoi faire ?

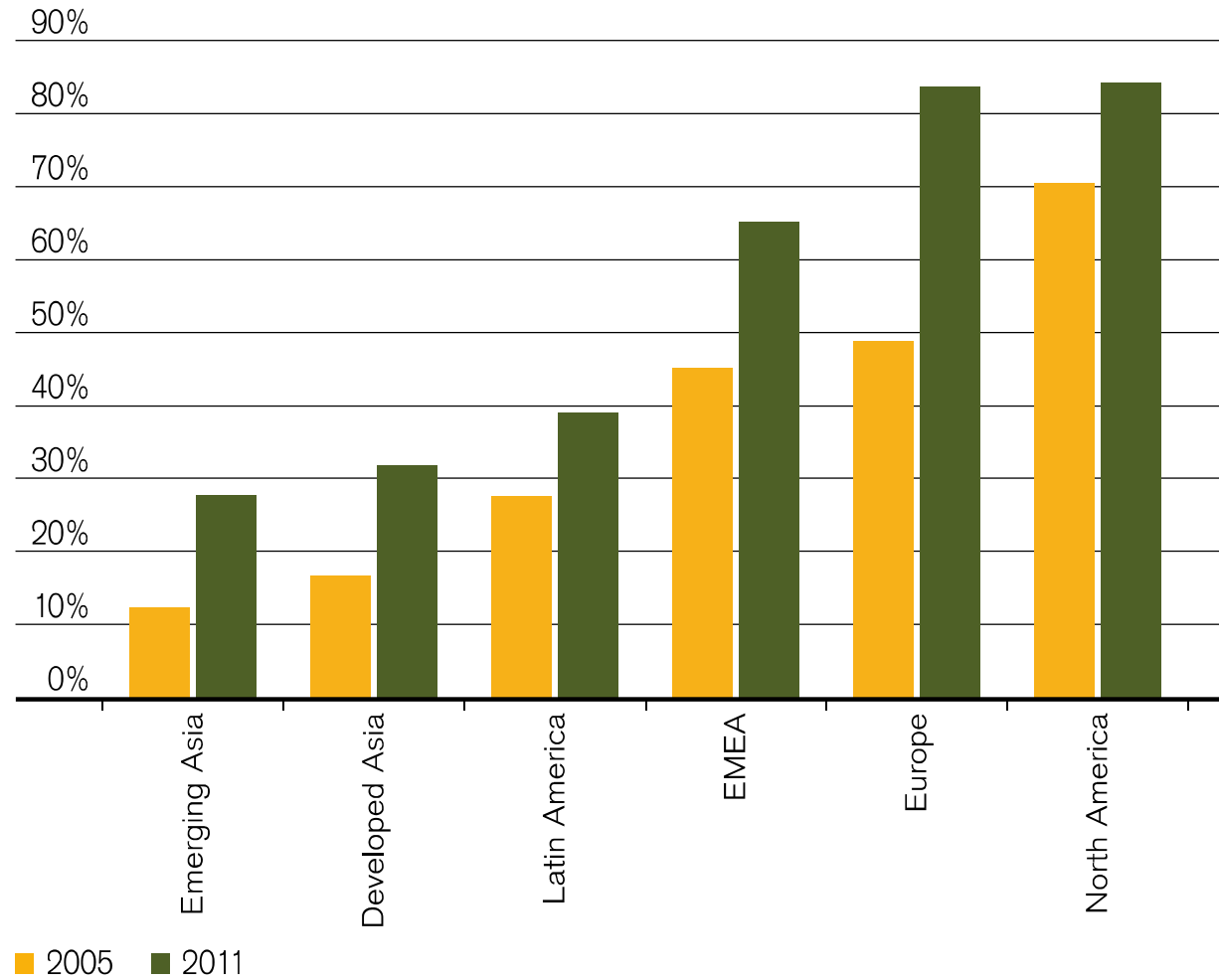
« Gender diversity »: une diversité de manière de penser et de se comporter apporte à l'entreprise dans tous les domaines.

Or, les femmes jusqu'ici exclues de ces espaces ont une attente importante qui crée des exigences et un comportement professionnel et sérieux . Enfin leur diversité de parcours (fonctions opérationnelles RH, COM, Droit ... enrichit .

Il faut savoir regarder ailleurs que chez les dirigeants pour approcher des profils différents

# 1/ Interpellation sur la politique publique des QUOTAS

Proportion of companies with one or more women on the board (end-2005 vs end-2011) by region





## 1/ Interpellation sur la politique publique des QUOTAS

HBR - Chroniques d'experts – LEADERSHIP par Viviane de Beaufort (02/10/2014 ):

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3818-feminisation-des-conseils-une-progression-lente-mais-efficace/>

Témoignage de SERGE WEINBERG lors de la session 3 de WOMEN BE EUROPEAN BOARD READY -ESSEC (2013)

<http://www.youtube.com/watch?v=SWMO2nSGvGY>

# 1/ Interpellation sur la politique publique des QUOTAS

## Argument POUR

GMI Ratings de 2013, 6000 sociétés /45 pays, évalue le % de femmes au sein des conseils (CA et CS) à 11%, soit 1,7% de plus qu'en 2009.

La Présence de femmes aux conseils relève d'un phénomène minoritaire, donc ...les comportements d'évitement ou de sur-adaptation

- «Il faut une proportion suffisante à la minorité, d'un tiers, pour qu'elle puisse s'exprimer et jouer un rôle.»(Richard Ivey (2006)
- "Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance", School of business, University Western Ontario)

### - Stéréotypes par défaut

Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise » publiée par IMS-Entreprendre pour la Cité en mai 2012 confirme que les hommes continuent à incarner le leadership tandis que les femmes sont censées être dans l'écoute et l'empathie. Pire : les femmes accédant à des postes de pouvoir sont considérées comme se masculinisant !

### - Système qui s'auto-reproduit

le Boston Consulting Group 2012 fait état, à propos des freins à la présence de femmes au Top, d'une culture d'entreprise qui n'adresse pas les bons signaux quant à leurs ambitions, de critères de sélection discriminants, de la perpétuation de femmes aux fonctions support ou encore du manque de diversité du management qui conduit au syndrome du miroir, autrement dit : je me reconnais en toi, donc je privilégie ta nomination.

### - Femmes « sous le radar » :

complexe de l'Imposteur : surcompenser côté compétences plutôt que de se valoriser : "trop de femmes continuent à s'auto-limiter et ne pas se donner les moyens de développer tout leur potentiel (2013, Warren Buffett). McKinsey - Women Matter Report (2013), le pourcentage de femmes exprimant de la confiance en leur capacité de réussir est inférieur de 15% à celui des hommes .

# 1/ Interpellation sur la politique publique des QUOTAS

## Arguments contre ...

- « A force de vouloir féminiser les institutions, on court le risque de choisir une femme, parce qu'elle est une femme »
- « Les quotas sont impossibles à atteindre en regard du faible nombre de personnes (femmes) possédant les compétences demandées! »
- Etre perçue – ou se percevoir comme “la femme QUOTA”.

*"When you're a female quota, it means we must prove your legitimacy twice as much as anyone else"*  
Sophie AUCONIE (femme politique)

On constate que la féminisation a entraîné une professionnalisation de la démarche car il est difficile de puiser dans le réseau de « copains » (les femmes n'y sont pas), donc nécessaire de faire un profil de compétences et de recruter les candidat(e)s à partir des **COMPETENCES**

*"Past professional experience and expertise play a very important role in acquiring legitimacy that does not depend solely on quotas. Women are often judged on their experience and 'accomplishments', whereas men sometimes have the privilege of being judged on their potential. Women have no room for error, if we want to keep our position we ought to arrive well prepared!"*  
B. DALLIBARD

\*« Les quotas », Pete Stone, Annie Cornet et Christophe Cusumano, L'encyclopédie des diversités, Chapitre 28, 2012.

\*Journal of Research in Gender Studies, Vol 4(1), 2014, pp. 101-140, ISSN: 2164-0262 "Women On boards: Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance"

# 1/ Interpellation sur la politique publique des QUOTAS

## Mixité imposée ou Utile?

### Quotas a "necessary evil" ? Results in France

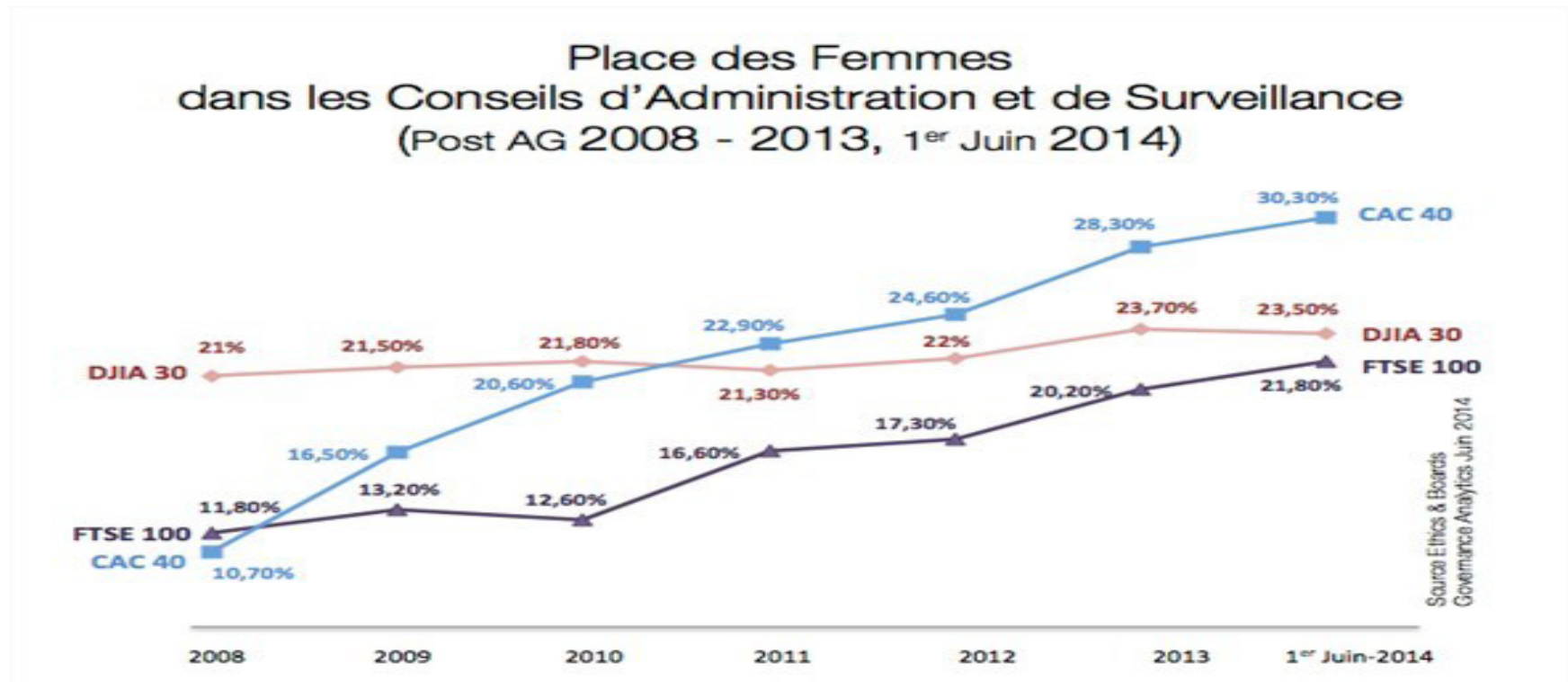
Loi Copé-Zimmerman du 27 Janvier 2011 puis 4 Aout 2014 porte ses fruits

Chiffres AG 2014...

Portrait: 55 ans en moyenne,

majoritairement françaises (63,64%), issues GE dont

Sc po- Aspects de veille : poids du réseau habituel versus diversité es profils et risque cumul des mandats...



## 2/ Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?*

Raisons de travaux dédiés ?

<http://www.youtube.com/watch?v=9hO3CMqu9C4>

*The women already in positions of power are indeed "minorities" within the dominantly male group*

Résultats des travaux : Evolution de quelques paradigmes en gouvernance ...

\*Women and Corporate Governance: Towards a New Model! ESSEC Working Paper 1312:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2333536](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333536)

\**Video: Conférence IFA -WOMEN-ESSEC , 29 Novembre 2012: "Femmes et Gouvernance"* : <http://www.youtube.com/watch?v=whvk19r-K-g&feature=youtu.be>

\*

## 2/ Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?*



## 2/ Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?*

### **Un désir de Modernité dans les Conseils (verbatim )**

- « Il faut faire évoluer la gouvernance, son approche est trop financière, pas assez opérationnelle.
- Manquent trop systématiquement à l'Agenda des CA : la Politique RH et les Aspects RH (incluant les plans de succession) ; des compétences techniques et technologiques.
- Garantir la pérennité de l'entreprise et pas seulement les revenus des administrateurs!
- Le sujet des rémunérations est important. Elles doivent être calées sur des critères de performances quantifiables plus durs et plus exigeants. Elles doivent être justifiées, c'est important pour la cohésion sociale.
- Il faut évaluer les conseils plus souvent, avec des restitutions plus longues et sérieuses, afin d'en améliorer le fonctionnement .L'ampleur de la crise actuelle conduit à revenir aux valeurs essentielles : qualité du management, composition et fonctionnement du CA, rôle accru du pilote dans l'avion . »

2/Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?*

## Une vision idéalisée du mandat d'administrateur

-Connaitre le terrain/ le secteur

-Participer aux comités spécialisés dont le comité d'Audit

-Apporter une expertise particulière

Avoir une capacité à appréhender les sujets complexes en les rendant compréhensibles et exécutables.

Contrôler et mesurer la mise en œuvre de la stratégie

.....Mais aussi

Piloter la stratégie de l'entreprise et le coaching de l'équipe de Direction

Intégrer les dimensions « vision » « avenir » « long terme ».

Participer à la construction de ce qui rend l'entreprise « préférée » aux yeux de tous fait partie de la mission de l'administrateur : Développement durable

Eclairer sur de nouveaux business Modèles ou Territoires

Challenger / défier le Business Modèle de la Société



## 2/ Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?*

# A propos de Diversité (verbatim)

- Ce sont la palette des compétences réunies et la des profils qui font la richesse d'un CA
- L'enjeu est de faire évoluer les CA, qu'ils soient plus diversifiés que les profils de ses membres soient complémentaires, qu'ils soient plus féminins, plus internationaux, plus jeunes aussi.
- Les entreprises françaises doivent pouvoir internationaliser et diversifier davantage leurs CA en intégrant des femmes au passé conséquent...
- Il faut composer un CA avec des personnalités différentes pour faire un ensemble cohérent et qui fonctionne au mieux. C'est le résultat de cette juxtaposition de tempéraments et personnalités qui font un bon conseil.
- **Les femmes dans les CA apportent souvent un œil neuf car plus récentes dans le CA et donc plus indépendantes des décisions / actions passées et plus sincères / authentiques.**
- « Il est nécessaire d'apporter une certaine diversité au sein des CA, Les administrateurs indépendants apportent du sens, une vision plus large, plus d'objectivité, une expertise. Les femmes sont très sensibles au respect de l'éthique et leur sens du travail en équipe facilite le fonctionnement d'un CA en « team ».

# Place des Femmes ?!

CA, jeux de pouvoir entre dirigeant et ceux qui le supervisent: complexes.

L'indépendance d'esprit de l'administrateur peut se heurter au désir de pouvoir du dirigeant. Mais les interrogations sur la gouvernance du monde, des Etats et des organisations sont nombreuses et interpellent l'ensemble du système.

La gouvernance conçue comme la régulation de la relation entre le dirigeant et l'actionnaire n'est plus une réponse suffisante. La crise est systémique et a montré l'obsolescence du modèle. Elle ouvre la voie à des changements profonds des moteurs et des processus de gouvernance, au nombre desquels la mixité se taille la part belle

La mixité et la diversité des Talents, l'engagement des individus constituent certaines des clés...Les Administratrices plus assidues, préparent, posent des questions, s'opposent éventuellement à ce qu'elles peuvent considérer comme non conforme à leurs convictions

Or, cette capacité à être indépendant, en pratique le libre - parler des membres des conseils est parfois inexistant. « Etre la voix de l'innovation est plus ou moins bien perçu. Il faut responsabiliser les conseils et parvenir à créer une vraie dynamique au sein du conseil. La recherche d'une plus grande diversité doit correspondre à un souci d'une plus grande efficacité et non à un simple conformisme. **« Les femmes sont souvent perçues comme plus pénibles mais plus compétentes au sein d'un CA ou d'une instance de Direction » S.Ouziel.**

### **Oxygénation / Diversification des profils & du genre pour, au final une valeur ajoutée au sein de l'entreprise**

Law and Gender approach : « *Réflexion sur une Gouvernance d'entreprise responsable et moderne intégrant un focus "GENDER "* » car le modèle "masculin" prescrit un certain nombre de comportements: ne pas montrer ses faiblesses, ses émotions, être gagnant ... qui conditionnent le rapport au pouvoir dans l'organisation et créent des stéréotypes, par défaut pour les Femmes... Recherche

Accompagnement des IndividuEs

Ex: <http://executive-education.essec.fr/programmes/programmes/formation/women-be-european-board-ready.html>

Mais aussi ...

Modification des modes & processus de recrutement (professionalisation), du fonctionnement du système, évaluation des conseils, transparence, etc

# Créer une Capacité à porter, communiquer, influencer



Travaux sur la gouvernance d'entreprise, de longue date autour du concept de « Gouvernance pérenne ».

- Dialogue avec les actionnaires,
- Fonctionnement du board,
- Comply or explain,
- Responsabilisation des acteurs,
- Statut des administrateurs indépendants,
- Place des salariés dans la gouvernance
- Gouvernance et OPA

...« GOVERNANCE and GENDER »

Identifiée comme une des 10 femmes en France les plus engagées sur Gender Diversity :

Programmes Women ESSEC , Référente professeure Egalite H/F/H pour la Charte de la Conférence des Grandes Ecoles , Publications sur *Law and Gender* , soutenue par les réseaux professionnels féminins

S'engager sur les Réseaux sociaux pour acquérir une visibilité, devenir un leader d'opinion

LinkedIn

twitter

@vdbeaufort

**Blog**

<https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/engagement-women/leadership-au-feminin>

1er novembre 2014

@VDB

# Annexe :

## Quelle Relation des Femmes au POUVOIR?

(Éléments de synthèse de travaux antérieurs )

*Article de référence Juillet 2014*

*Journal of Research in Gender Studies*

VoLl4(1), 2014, pp. 101–140, ISSN: 2164-0262

Women on Boards: Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of  
Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance

VIVIANE DE BEAUFORT - [Beaufort@essec.fr](mailto:Beaufort@essec.fr) - @vdbeaufort

LUCY SUMMERS - [lucy.summers@uqconnect.edu.au](mailto:lucy.summers@uqconnect.edu.au)

## Femmes et gouvernance - *Taboo or new Corporate Governance Model?* Des caractéristiques qui peuvent changer la donne ?

Elles affirment :

FRANCE: YES 69% - NO 23% - Unsure 8%

ABROAD: YES 78% - NO 4% - Unsure 18%

N.Balla Plus grande capacité d'écoute, capacité à analyser les sujets de façon plus complète et perspective à moyen terme

B.Dalibard Sens du concret, motivées par l'intérêt commun, osent poser des questions (RH notamment), mettent leur Ego dans leur poche

D.Elyaacoubi plus intuitives

D.Ernotte-Cunci plus collectives, utilisent moins les affirmations non vérifiées, plus volontaires, plus courageuses, plus libres de penser

S.Ouziel moins dans le réflexe politique Les femmes font des choses pour l'entreprise et non pas pour les apparences. Il y a chez elles un vrai souci de faire avancer les choses, elles sont moins dans la politique et dans leur positionnement personnel. Elles apportent plus d'objectivité et de sens pratique. Les femmes sont idéalistes...

Il y chez les femmes moins d'emballlement par rapport à des modes, elles sont moins dogmatiques. Leur style de management est moins intellectuel.

A.Arcier Capacité de coopération et de compromis, meilleur capacité d'anticipation car à l'écoute et intuition, meilleur sens concret

A.Bricard Les femmes ont nécessairement plus d'écoute parce qu'elles ont d'abord appris dans leur culture féminine à « écouter » l'homme (le père, le mari, le fils), elles ont une plus grande capacité à se remettre en cause car elles ont un ego moins développé. Enfin, parce qu'elles sont d'abord animées par le souci de l'intérêt général avant celui de leur intérêt personnel, moins carriéristes, moins calculatrices, elles n'hésitent pas à dire la vérité même si celle-ci peut déranger.

## Quelques Références

- “The CS Gender 3000:Women in Senior Management”,Research Institute, September 2014
- Pouvoirs(e)s, les nouveaux équilibres femmes-hommes, Collectif dirigé par Sophie Bramly et Armelle Carminati Rabasse, Eyrolles, mai 2012.
- LES STÉRÉOTYPES SUR LE GENRE, IMS-Entreprendre pour la Cité, mai 2012
- Femmes d’Altitude, Sylvie Gilbert, Les Belles Lettre, mars 2012
- The Gender balance in business leadership (L’équilibre hommes-femmes dans le processus décisionnel des sociétés), Document de travail des services de la Commission Européenne SEC 246 final.[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf), 2011
- Challenging board performance - European Corporate Governance Report, Heidrick & Struggles - 01101PBTSMI59, p.40, 2011
- Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power, Maryse Dubouloy, Londres, décembre 2011
- Masculine Norms': Why Working Women Find It Hard to Reach the Top, in Knowledge@Wharton, 3 aout 2011
- Stratégie pour l’égalité entre les femmes et les hommes – 2010-2015, Communication de la Commission Européenne, 491 final, 2010
- Women Matter, Etudes Mac Kinsey 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014
- L’égalité entre les femmes et les hommes, Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 2010
- Fourth Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2010, Tableau de bord rédigé par l’Association en 2010
- Hommes, femmes: la construction de la différence, Françoise Héritier, éditions L Pommier, 2010
- Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Scienceexpress, 30 septembre 2010
- Gender Equality and Recession, Analysis Note Smith, EGGE, 2009
- Adams et Ferreira, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics 94, 2009
- Planning Tomorrow’s Boardroom: Making room for Women, The International Organization Network, mars 2009

- L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Institut Français des Administrateurs (IFA), EPWN- Paris, septembre 2009
- 01101PBTSMI59 Women Matter, McKinsey & Company, 2008
- The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, étude du cabinet Catalyst, 2007
- Managerial Diversity In The European Union - the social and economic stakes, Viviane de Beaufort, DR Ceressec-Academic partnership with Women's forum, 2007
- «Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007
- Grandir comme dirigeant, in Voyage au Cœur de la dirigeance, Louis Dugas, 2007
- Female Leadership and Firm Profitability, Finnish Business and Policy Forum, EVA, 2007
- A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory, The Journal of Men's Studies vol. 15, p. 130-146, R.F. Levant, K Richmond, mars 2007
- Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles – Regards croisés hommes/femmes, IPSOS et Grandes Ecoles au Féminin (GEF), février 2007.
- Femmes au pouvoir, femmes de pouvoir, Muriel Fitoussi, éditions Hugo & Compagnie, 2007
- Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance, Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.
- Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante, B.Bertin-Mouroit, C. Laval, Les Echos Etudes, automne 2006.
- L'Ambition au Féminin - Parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF, février 2005
- L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise, ORSE, 2004
- Carrières au féminin et au masculin, J. Laufer et S. Pochic, in A. Karvar et L. Rouban (dir.), Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, Paris, La découverte, p. 147-168, 2004
- Femmes et Carrières : la question du plafond de verre, Jacqueline Laufer, RFG, 2004
- The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004
- The Gendered society, M. Kimmel, New York, Oxford Press University, 2004
- Female Leadership and firm profitability, Annu Kotiranta, Anne Kovalainen et Petri Rouvinen, 2003.
- Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants, éditions Village mondial, Agnes Arcier, 2002
- Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?, Molinier, Cliniques méditerranéennes 2002
- Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, F. Pigeyre, in P. Bouffartigue (dir), A. Grelon, 2001
- Real boys, W.Pollack, New York, Henry Holt and Company, 1999.
- EPWN Women@work