



## Le MOUVEMENT Carrefour des Mandats GOUVERNANCE et EFFICIENCE !

Avec le soutien de la BPI et du MEDEF

### POURQUOI ?

Programme Governance, Gender and Empowerment CEDE- ESSEC

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

Etude Crédit Suisse: mixité et efficience: <http://www.mm-foundation.org/content/csri-cs-gender-3000-women-senior-management>

Etude Sodexo: [http://www.sodexo.com/fr/Images/SODEXO\\_Gender-Balance-Business-News-2015\\_FR343-849016.pdf](http://www.sodexo.com/fr/Images/SODEXO_Gender-Balance-Business-News-2015_FR343-849016.pdf)



# Améliorer sa gouvernance, en utilisant mieux son conseil, c'est améliorer son **efficience**

Conseil d'administration (ou Conseil Stratégique selon la taille de l'entreprise) apporte une VA au dirigeant et rompre l'isolement.

Composition idéale du Conseil pour + de valeur ajoutée

- Un **Apport de compétences** en phase avec les besoins de l'entreprise pour aider à adopter la bonne stratégie et minimiser les risques
- Une **Professionnalisation du recrutement** (Fiche de poste, cooptation professionnelle, recherche organisée)
- **Evaluer l'efficacité** du conseil afin de le faire évoluer si nécessaire
- **Modalités de fonctionnement assurant l'efficacité et la confiance**: règlement intérieur assurant assiduité, transmission des informations en temps et heure, transparence, règles de confidentialité - conflits d'intérêts
- **Valorisation du mandat** (mécénat de compétences, jetons de présence ou incentive en actions à terme, par exemple )

# Des profils divers aptes à faire face à un environnement qui change

Eclairer sur :

- Stratégie de développement - Nouveaux business Modèles ou Territoires
- Intégration des considérations de RSE

Apporter une expertise particulière

- terrain/ secteur
- Défi du digital
- Avoir une approche des Risques mesurée - Intégrer les dimensions « long terme »
- Participer à la construction de ce qui rend l'entreprise « préférée » aux yeux de tous
- Recruter et retenir des Talents (Défi RH)
- Préparer la Succession de l'entreprise

**« Le CA ? Un apport d'expertise et la possibilité d'échanger en toute confiance! »**

# Valoriser l'Administrateur Indépendant

- 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**
- Dans les ETI, 1 ou 2 Administrateurs indépendants qui assument leur rôle est suffisant
- 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
  - Travail en « comités » ou attribution spécifique d'un domaine d'expertise à un AI ou membre du comité Stratégique (rémunération/nomination des administrateurs et dirigeants/stratégie/RSE/Risques)

# Une montée des Femmes aux conseils & aux fonctions de direction

- Lois «de féminisation»

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

- Bonnes pratiques de gouvernance

- Codes
- Benchmarks (en France Observatoire lancé en 2013)
- Considérations liées à la RSE (OCDE/ Global compact ONU/ directive européenne/ ev en 2017....)

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

*...C'est avant tout « un business case: une diversité de manière de penser et de se comporter apporte à l'entreprise dans tous les domaines. Les femmes jusqu'ici exclues de ces espaces ont une attente importante donc un comportement très Professionnel - Leur diversité de parcours (fonctions opérationnelles RH, COM, Droit ... enrichit le CA : savoir regarder ailleurs pour approcher des profils différents*

# Une montée qui demeure relative

Le mythe selon lequel les hommes ne sont plus nommés est un ...mythe!

Ainsi ,dans les sociétés cotées du compartiment B, la proportion de femmes nommées en 2015 reste de 36% contre 64% d'hommes

(Allemand et Brullebault, 2015)

# Femmes et gouvernance

## Modernité dans les Conseils

(verbatim issus des travaux de l'auteure)

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

The women already in positions of power are indeed “minorities” within the dominantly male group

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 du 29 Nov 2012: "Femmes et Gouvernance" : <http://www.youtube.com/watch?v=whvk19r-K-g&feature=youtu.be>

- « 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 incluant les plans de succession.
- Il faut évaluer les conseils plus souvent, avec des restitutions 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.
- Ce sont la palette des compétences réunies et des profils qui font la richesse d'un CA
- 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.
- 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 équipe ».

# ETAT DES LIEUX de la Mixité

## pour les SOCIETES en deçà du SBF 120

loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011

Relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein  
des conseils,

Modifiée par la LOI n°2014-873 du 4 août 2014 - pour l'égalité réelle entre les  
femmes et les hommes - Art. 67



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL



# Échantillon étudié

SA concernées par la loi du 4 août 2014,  
échéance 2017: chiffre d'affaires de plus de  
50 millions d'euros et plus de 500 salariés

Sur 2013 et 2014

- 341 sociétés
- 391 mandats d'administrateurs attribués à des femmes
- 377 administratrices

# Féminisation des conseils?

Des conseils d'une taille moyenne de 7 administrateurs

- Sociétés non cotées : 7 administrateurs
- Sociétés cotées : 10 administrateurs
- Sociétés à conseil de surveillance : 9 administrateurs
  
- Une femme en moyenne dans les conseils !
  - Deux fois plus de femmes dans les conseils des sociétés cotées, soit 2,1 femmes
  - Une présence un peu plus importante dans les conseils de surveillance, soit 1,6 femmes

# Féminisation des conseils (%)

- Un taux de féminisation des conseils largement en deçà du seuil de 40% fixé par la loi Copé-Zimmermann, avec un taux moyen de **15,5% à date** (contre 32,3 pour le SBF 120 *Ethics & Boards Governance Analytics*, juin 2015 )
  - Une meilleure représentation des femmes dans les sociétés cotées **28,1 en 2015** (Allemand et Brullebault, 2015) contre 23,6% en 2014
  - Dans les sociétés à Conseil de Surveillance : **17%**

# Application de la Loi

	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>0 FEMME</b>	137 46%	2 5%	139 41%
<b>1 FEMME</b>	91 31%	9 20%	100 29%
<b>2 FEMMES</b>	39 13%	17 39%	56 16%
<b>3 FEMMES</b>	9 3%	8 18%	17 5%
<b>4 FEMMES ET PLUS</b>	20 7%	8 18%	28 8%

# Application de la Loi

	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>0 FEMMES</b>	137 46%	2 5%	139 41%
<b>&lt; 10 %</b>	14 5%	1 2%	15 4%
<b>10% &lt; FEMMES &lt; 20%</b>	29 10%	13 30%	42 12%
<b>20% &lt; FEMMES &lt; 30%</b>	60 20%	18 41%	78 23%
<b>30% &lt; FEMMES &lt; 40%</b>	32 11%	4 9%	36 11%
<b>PLUS DE 40%</b>	24 8%	6 14%	30 9%

# Disparité de pratique entre les sociétés cotées et non cotées

- 75% des sociétés cotées font siéger au moins 2 femmes dans leur conseil contre 23% dans les conseils des sociétés non cotées
- 46% des sociétés non cotées n'ont aucune femme dans leur conseil contre 5% pour les cotées
- 64% des sociétés cotées ont plus de 20% de femmes dans leur conseil contre 39% des sociétés non cotées

# Focus sur les sociétés faisant siéger 40% de femmes

9% des sociétés font siéger plus de 40% de femmes, soit 30 sociétés

- Un conseil concentré autour de 6 administrateurs dont la moitié d'administratrices
- Des entreprises deux fois plus performantes que celles qui ne font siéger aucune femme
  - **27,9 % de ROE moyen en 2013 pour 15,2%**

# Profil des administratrices

- Des femmes expérimentées
  - Des femmes ayant en moyenne 53 ans et demi
  - Principalement diplômées d'écoles
  - 88% de françaises
- Proportion d'Administratrices indépendantes: 45% (43,7% en 2014) (Allemand et Brullebault, 2015)
- Les conseils d'administration commencent à aller chercher d'autres profils 50,9% (Allemand et Brullebault, 2015)
  - Profil finance 43%
  - Profil marketing /communication 14,9%
  - Profil droit 9,6%
  - Poste en ministère en baisse 8,1% en 2015,
  - Expérience professionnelle à l'international 37,1%



# Mandats des administratrices

- Un phénomène de cumul des mandats très marginal

	TOTAL	Cotées	Non cotées
<b>1 MANDAT</b>	364 femmes 97%	92 femmes	273 femmes
<b>2 MANDATS</b>	12 femmes 3%	1 femme	11 femmes
<b>3 MANDATS</b>	1 femme		1 femme
<b>+ DE 3 MANDATS</b>	0 femme		

- 10 femmes sont également administratrices dans le SBF 120
- Importance des primo-accédantes
- Le problème identifié dans la littérature académique du phénomène de « *busy directors* » au dessus de 3 mandats d'administrateurs est inexistant

# Le profil des femmes DG et PCA

- Sur 377 femmes et 391 mandats attribués
  - 11 femmes sont directrices générales
  - 15 femmes sont présidentes d'un conseil
  - 6 femmes cumulent les fonctions de décision et de contrôle grâce à leur poste de PDG
- Une cohérence dans le parcours
  - Un parcours généralement réalisé dans l'entreprise ou dans le secteur d'activité de l'entreprise
  - Des femmes dotées des expertises techniques requises pour exercer leur mandat social dans le secteur concerné
- En moyenne : 56 ans et demi

## MOUVEMENT Carrefour des Mandats

19 novembre 2015

Avec le soutien de la BPI et du MEDEF et Women ESSEC

# COMMENT?

Sur 2 ans s'engager à faciliter une mise en relation pro bono entre **entreprises/ candidates**

Sur la base d'une sélection réalisée sous la responsabilité des Associations référentes, des candidates de parcours divers sont présentées à des ETI concernées par la loi de féminisation des Conseils (ou pas car la mixité crée de la valeur ajoutée au-delà de l'obligation légale) - pour le 1<sup>er</sup> pilote: 5 CV par Association

Un **Annuaire (CV normé FFA)** dédié à l'opération permet aux entreprises de réaliser des pré-choix - pour le 1<sup>er</sup> pilote CV par ordre alphabétique indiquant l'association d'origine

*\*Au-delà de ce 1<sup>er</sup> Annuaire des déclinaisons complétées, articulées par compétences et/ ou secteurs, voire régions pourront intervenir.*

*\*\* Dans l'idéal , les entreprises et institutions participantes formaliseront leurs besoins.*

# Quelques Références

- Women Matter, Etudes Mac Kinsey 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015
- “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
- 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
- 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
- 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

# Recherches

**Karima BOUAISS**

- **MAITRE DE CONFERENCES A L'IAE DE POITIERS**
- **CEREGE – Experte auprès du CENTRE EUROPEEN DE DROIT ET D'ECONOMIE ESSEC BUSINESS SCHOOL**

[kbouaiss@poitiers.iae-france.fr](mailto:kbouaiss@poitiers.iae-france.fr)

**Viviane De BEAUFORT**

- **PROFESSEURE A L'ESSEC BUSINESS SCHOOL**
- **Fondatrice et co-directrice du CENTRE EUROPEEN DE DROIT ET D'ECONOMIE**
- **Directrice du programme « GOVERNANCE, GENDER and Empowerment » et des WOMEN – ESSEC EXECUTIVE programmes**

[beaufort@essec.fr](mailto:beaufort@essec.fr) @vdbeaufort