



# 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 des questions et le sortir 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 )

# 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

# Administrateur

## Missions

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

## 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

- 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?

Un mouvement lié à des source diverses:

\* Lois «de féminisation»

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3818-feminisation-desconseils-une-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.

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

# Raisons de travaux dédiés ?

## Oser la “gender approach”

<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 du CEDE- Programme governance, Law and gender) : constat de l'évolution 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>



# Femmes et gouvernance

## 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 . »

## Femmes et gouvernance

# 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

# Femmes et gouvernance – Besoin 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 ».

# La place des Femmes au sein des Conseils

Au sein des Conseils , des jeux de pouvoir entre dirigeant et ceux qui le supervisent fort 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 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.**

## FÉMINISATION DES INSTANCES DE L' ENTREPRISE RIME AVEC:

---

### *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

## Actions en PEDAGOGIE à l'ESSEC

### Focus sur Femmes & Talents

#### Booster son parcours, conjuguer ambitions professionnelles et personnelles !

Les jeunes femmes obtiennent les mêmes diplômes que les hommes, or elles n'accèdent pas dans la même mesure aux postes à responsabilité. Le monde du travail fonctionne encore avec des codes masculins alors même que les responsabilités familiales reposent encore sur elles. Comment dépasser ces obstacles?

Ce programme court de 2 jours ½ s'adresse à des femmes de tous horizons pour les aider à se repositionner dans leur vie professionnelle et se projeter dans un poste de management ou mieux assumer d'être manager.

**« C'est une question d'équité mais aussi d'efficacité au sein de l'entreprise »**

Viviane de Beaufort



<http://executive-education.essec.fr/programmes/programmes/formation/elle-essec.html>

## Actions en PEDAGOGIE à l'ESSEC Focus sur Entreprendre Au Féminin

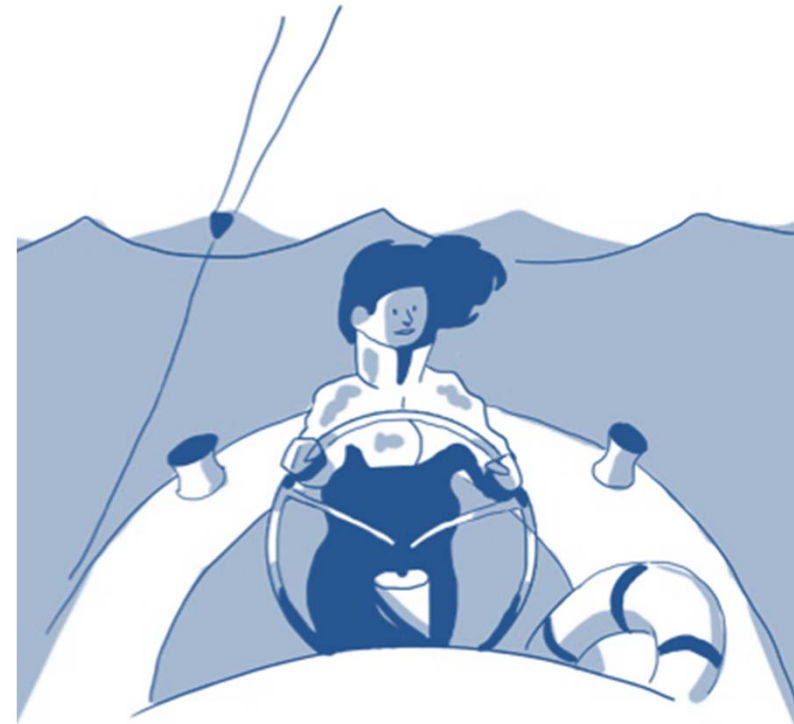
Si bien des femmes sont porteuses d'un projet d'entreprise, peu transforment l'essai, faute de confiance ou de soutien...

Former à l'entrepreneuriat étant une vocation de l'ESSEC (ESSEC VENTURES & Centre d'Excellence Entrepreneuriat), développer un programme dédié aux femmes était une évidence.

Entreprendre Au Féminin est un programme basé en grande partie sur du e-learning délivré en lien avec la TV des Entrepreneurs.

**« Il est temps d'aider des femmes à concrétiser des projets ambitieux et créatifs et à s'inscrire dans une dynamique de changement pour redonner le goût d'ENTREPRENDRE. »**

Viviane de Beaufort



<http://executive-education.essec.fr/programmes/programmes/formation/entreprendre-au-feminin.html>

## Actions en PEDAGOGIE à l'ESSEC

### Focus sur Women Be European Board Ready

**« Il est temps d'aider les femmes à prendre toute leur place au sein des « Boards » et valoriser ainsi la diversité de genre pour créer de la valeur ajoutée collective au sein des entreprises. »**

Viviane de Beaufort.

Ce programme est dédié aux femmes qui se préparent à accéder aux espaces de pouvoir : COMEX, CODIR, CA ou souhaitant améliorer leur posture dans un mandat existant ou améliorer la gouvernance des entreprises qu'elles dirigent



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



## 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