

Fédération Femmes Administrateurs

*« Pour une nouvelle gouvernance dans les
Conseils d'administration »*

mardi 10 juillet 2018

1818
BICENTENAIRE



CAISSE D'ÉPARGNE
FÉDÉRATION NATIONALE

BANQUE DE FRANCE
EUROSystème



VP STRAT

OUVERTURE



Agnès ARCIER

Présidente

Fédération Femmes Administrateurs (FFA)



Femmes experts-comptables
Ensemble pour la parité



Fédération
Femmes
Administrateurs

3 juillet 2012

5 associations fondatrices

Association *Femmes*
Huissiers de Justice de France



« Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration » - Mardi 10 juillet 2018

LES ASSOCIATIONS PARTENAIRES ADHÉRENTES DE LA FFA



Conseil Européen Femmes Entreprises et Commerce

LA FÉDÉRATION FEMMES ADMINISTRATEURS, C'EST :

- **UN SAVOIR FAIRE DE PRATICIENNES ET UNE MISE EN VALEUR DE TRAVAUX ACADÉMIQUES**
- **UN REGARD DIRECT DE FEMMES QUI APPORTE UNE VALEUR AJOUTÉE**
- **UNE CONVICTION QUE LA BONNE GOUVERNANCE EST UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES ORGANISATIONS**

GRAND TÉMOIN



Florence RAINEIX

Directrice générale

Fédération nationale des Caisses d'Épargne

18
2018
BICENTENAIRE



CAISSE D'ÉPARGNE
FÉDÉRATION NATIONALE

« Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration » - Mardi 10 juillet 2018

TABLE RONDE

« Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration »



Modératrice : **Agnès BRICARD**

Présidente du réseau Business & Professional Women (BPW France),

Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC)



« Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration »

INTERVENANTS



Viviane de BEAUFORT



Frédéric GRANOTIER



Laure LE JOSSEC



Philippe LUSCAN



Mireille FAUGÈRE



Jérôme BROUILLET

LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE AU CŒUR DES AG 2018

LES ÉTUDES ACADÉMIQUES



Viviane de BEAUFORT

Professeure à l'ESSEC

Directrice du Centre européen de Droit et Economie et
du « Women Executive Programmes »



LA GOUVERNANCE ET NOTAMMENT LE FONCTIONNEMENT DU CA DEVIENNENT UN POINT DE MIRE DES AG 2018

Thème présenté en AG	Gouvernance	Relation actionnaire	RSE
2016	26 %	3 %	11 %
2017	23 %	3 %	12 %
2018	32 %	6 %	9 %

Question posée en AG	Gouvernance	Relation actionnaire	RSE
2016	10 %	16 %	11 %
2017	9 %	15 %	12 %
2018	6 %	14 %	7 %

LES INTERVENTIONS EN AG CES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

- ↳ La qualité des travaux du Conseil d'Administration ou de surveillance et des comités
- ↳ La justification de la nomination des nouveaux administrateurs indépendants
- ↳ La valorisation des travaux du CA
- ↳ Les autres sujets de gouvernance :
 - Transparence de la rémunération du dirigeant
 - Critères de performance RSE
 - Les salariés et le CA
 - Démocratie actionnariale
 - Les Parties prenantes

LA MIXITÉ SUJET DE CONSEIL

- ➡ Le % de femmes dans les Comex : moyenne de 15,22 %.

[illegible]

DES ÉTUDES ACADÉMIQUES RÉCENTES QUI CONFIRMENT L'IMPORTANCE DES QUESTIONS DE GOUVERNANCE

LA COMPOSITION DES CONSEILS, LES PROFILS, LE RENOUVELLEMENT

- How Board Skills Vary by Director Age Groups - Tomas Pereira, Equilar, Inc., April 4, 2018
- Substantive Gender Diversity in Boardrooms - Yaron Nili (University of Wisconsin), March 22, 2018
- Gender Diversity Index - Dan Marcec, Equilar Inc., November 27, 2017
- Corporate Governance and Social Media : A Brave New World for Board Directors - Santiago Chaher, James David Spellman - The International Finance Corporation c/o the Office of the Publisher, World Bank, 2012

L'ÉVALUATION DES CONSEILS

- Busy Directors and Firm Performance : Evidence from Mergers - Roie Hauser (Temple University), May 2, 2018
- Busy Directors : Strategic Interaction and Monitoring Synergies - Alexander Ljungqvist, New York University, and Konrad Raff, Norwegian School of Economics, October 23, 2017
- Best Practices in Board Evaluation and Individual Director Evaluation - The Canadian Society of Corporate Secretaries - St. John's, Newfoundland and Labrador - Beverly A. Behan, 2009

LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

- L'administrateur indépendant, clé d'une bonne gouvernance des entreprises européennes ? Orientations de la Commission européenne et aspects comparatifs, Viviane de Beaufort, Revue GOUVERNANCE – Club RECHERCHE IFA
- How Valuable are Independent Directors? Evidence from External Distractions- Ron Masulis (University of New South Wales) and Emma Zhang (Monash University), May 22, 2018
- Independent Directors : New Class of 2016 - EY Center for Board Matters, on Thursday, May 4, 2017

UN CONTEXTE 2018 EN FRANCE QUI INCITE À ALLER PLUS LOIN

↳ Le projet de Loi PACTE

- possible modification de l'objet social de l'entreprise, et des comités de parties prenantes
- l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés

↳ Le Code AFEP MEDEF modifié en juin 2018

- non-discrimination et diversité
- lisibilité et transparence des informations
- déontologie et conflits d'intérêt

L'EXPÉRIENCE DE LA GOUVERNANCE D'UN GRAND GROUPE L'APPUI AUX PME, DIMENSION RSE



Philippe LUSCAN

Vice-Président Exécutif, Affaires Industrielles Sanofi,
Président Pacte PME



LA GOUVERNANCE DANS UNE PME/ETI



Frédéric GRANOTIER

Président-fondateur de Lucibel



LA GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC



Mireille FAUGÈRE

Conseillère maître à la Cour des comptes
Présidente du comité formation de l'IFA



LA GOUVERNANCE D'UNE START-UP



Laure LE JOSSEC

Présidente et Co-Fondatrice de Peligourmet



LE RÔLE DE L'ÉTAT POUR UNE BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES



Jérôme BROUILLET

Chef du bureau de la gouvernance des
Entreprises

Direction générale du Trésor, Ministère des Finances



**QUESTIONS/RÉPONSES
AVEC LE PUBLIC**

PRÉSENTATION DU LIVRE BLANC

« 5 propositions pour faire évoluer le fonctionnement des conseils »



Anne NAVEZ

Membre de Femmes Chefs d'Entreprises

Présidente de Votre-Administrateur



« Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration » - Mardi 10 juillet 2018

RECOMMANDATIONS de la FFA, pour une GOUVERNANCE MODERNE & EFFICIENTE

LES 5 PROPOSITIONS



➡ POUR :

- Administrer & Conseiller
- Faire ÉVOLUER le fonctionnement des Conseils

➡ AVEC UNE APPROCHE au service des parties prenantes et de l'intérêt social et sociétal

= L'administrateur 4D

un CONSEIL DIMENSIONNÉ, adapté à:

➔ LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



■ PME/ETI :

- 5 à 9 administrateurs
- Dont 1 à 2 administrateurs « externes »

■ Grandes entreprises :

- Maximum 17 administrateurs
- Dont 1/3 d'administrateurs "externes"

➔ LA STRUCTURE ET AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE OU PRIVÉE, DE L'ASSOCIATION OU DE LA FONDATION

- Advisory Board / Conseil Stratégique
- Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance/Directoire

un CONSEIL **D**YNAMIQUE, par sa composition



↳ **RENOUVELLEMENT RÉGULIER DE LA COMPOSITION
DU CONSEIL**

↳ **SE FORMER ET S'INFORMER**

↳ **AUTO-ÉVALUATION & ÉVALUATION**

un CONSEIL DIVERSIFIÉ, au service de la performance



- ↳ AVEC DE VRAIES FICHES DE POSTE
ET ,
- ↳ UNE DIVERSITÉ DES COMPÉTENCES
- ↳ UNE RICHESSE SECTORIELLE
- ↳ UNE VARIÉTÉ CULTURELLE ET UNE DIVERSITÉ
DÉMOGRAPHIQUE
- ↳ AVEC DES ADMINISTRATEURS FORMÉS
- ↳ AVEC UNE APPÉTENCE AUX PROBLÉMATIQUES SOCIÉTALES,
ENVIRONNEMENTALES
- ↳ET EN MOBILISANT LES RÉSEAUX

un CONSEIL DIGITAL, connecté aux enjeux du numérique



↳ **SENSIBILISATION AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE ET ...AUX RISQUES**

↳ **POINT ANNUEL**

↳ **UTILISATION D'OUTILS NUMÉRIQUES**

un **CONSEIL 4 D**, avec des ADMINISTRATEURS « EXTERNES »



- ↳ **ADMINISTRATEUR EXTERNE PLUTÔT QU'INDÉPENDANT**
- ↳ **DÉTACHÉ :**
 - de toute implication personnelle dans l'organisation
 - de tout pouvoir d'influence et d'intérêt
- ↳ **SIGNANT UNE CHARTE D'ÉTHIQUE D'INDÉPENDANCE**
- ↳ **RÉMUNÉRÉ**

5 PROPOSITIONS

pour faire évoluer
le fonctionnement des Conseils

UN CONSEIL 4D

(Dimensionné • Dynamique • Diversifié • Digital)

+ des

"ADMINISTRATEURS
EXTERNES"

+

4

La FFA remercie les co-auteurs et membres du Comité scientifique du Livre blanc

Viviane de Beaufort, professeure à l'ESSEC et directrice du Centre Européen en Droit et Economie-ESSEC, qui a dirigé les travaux

Et tout spécialement, es qualité :
Anne Navez, Karima Bouaiss, Solenne LeGoaziou, Valérie Tandeau de Marsac, Anne Durez, Valérie Cornetet, Isabelle Lange, Mary-Daphné Fishelson, Catherine Le Hen, Joelle Adda, Sophie Péron, Agnès Arcier

La FFA remercie le partenaire du Livre blanc, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne



Les associations fondatrices de la FFA

Femmes & experts-comptables
Ensemble pour le parti

FEMMES
AAA+

Association Française
des Femmes Juristes

Association Femmes
Huissiers de Justice de France

Administration
Moderne

Les associations partenaires

fi
Femmes Ingénieurs

vox femina
Associations Femmes et France

FEMMES DE LOI
FEMMES D'EXCEPTION

ICE FRANCE
FEMMES ENTREPRENEUR

PWN PARIS
PROFESSIONAL WOMEN NETWORK

FinanciElles

Cercle Gouvernance et Équilibre



ABF
Association des Banquiers
de France

IAE
FEMININ



Cercle d'Enquête Femmes Entrepreneurs Composites

CLÔTURE



Sylvie Goulard
Sous-gouverneure de la Banque de France



Agnès ARCIER
Présidente
Fédération Femmes Administrateurs (FFA)



Fédération Femmes Administrateurs

POUR NOUS CONTACTER :

www.federation-femmes-administrateurs.com



www.federation-femmes-administrateurs.com