JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Samedi 25 août 2018 – numéro 60 Journal Officiel d'Annonces Légales, d'Informations Générales, Juridiques, Judiciaires et Techniques depuis 1898

Vers une nouvelle gouvernance dans les conseils d'administration

Banque de France, 10 juillet 2018

Photo © JSS/Jean-René Tancrède - Téléphone : 01.42.60.36.35

Le *Canard enchaîné* le pointait dans son édition du 22 août : l'arrivée de Geoffroy Roux de Bézieux à la tête du Medef en juillet dernier a beau avoir été l'occasion pour l'organisation de renouveler ses instances dirigeantes, la mixité n'y a pas fait de percée spectaculaire. Car si le nombre des femmes siégeant au conseil exécutif est passé de 5 à 10, ces dernières restent 3,5 fois moins nombreuses que leurs pairs masculins. Sa présidence aussi a manqué sa chance de se féminiser. En mars, l'ancien patron des patrons, Pierre Gattaz, lui-même successeur de Laurence Parisot, unique femme à avoir dirigé l'organisation depuis sa création en 1945, avait pourtant lancé un « *appel aux femmes cheffes d'entreprises, adhérentes du Medef, qui voudraient se positionner comme candidates* ». Elle a été la seule à se manifester : Dominique Carlac'h, ancienne sportive de haut niveau, qui déclarait sur le plateau de France 2 qu'être une candidate femme était « *une chance, car cela incarne la possibilité de la diversité* ». Possibilité retombée comme un soufflé lorsque le président de Notus Technologies s'est vu préférer à la candidate et aux sept autres candidats en lice.

La parité, si elle fait beaucoup parler d'elle, semble donc avoir encore du mal à s'imposer dans les hautes sphères, même celles du plus gros représentant des entreprises.

Au CAC 40, le chiffre est sans appel : 100 % des PDG sont des hommes. Isabelle Kocher (Engie) est la seule femme directrice générale du CAC, oui mais elle n'est pas présidente. Dans les comités exécutifs et de direction, ce n'est guère mieux : selon les chiffres d'*Ethics & Boards*, la féminisation atteint une triste moyenne de 15,3 % dans le SBF 120 et de 14,7 % dans le CAC 40. Seuls Publicis, Danone, L'Oréal et Orange tirent (un peu) leur épingle du jeu.

Alors, qui ou que peut-on blâmer ? Un manque de contraintes légales, des mentalités surannées, des femmes qui n'osent pas ? Pourtant, la loi Copé-Zimmermann donne l'exemple. Le texte de 2011, qui prévoyait (notamment) le gel des jetons de présence si le quota de 40 % du sexe sous-représenté dans les conseils des entreprises cotées n'était pas atteint en 2017, a porté ses fruits : au 28 février 2018, les conseils d'administration et de surveillance du CAC 40 comptaient 42,3 % de femmes (contre 22 % en 2013) et ceux du SBF 120, 42,6 %. Alors qu'Engie, Ipsos ou encore Vivendi affichent une majorité d'administratrices, le groupe Kering arbore même un conseil d'administration féminisé à 60 %. À tel point que le groupe ne peut plus élire de femmes désormais, sous peine de voir la part d'hommes passer en-dessous des 40 %. Inédit… Et inspirant.

Bérengère Margaritelli

Loi quota Zimmermann-Copé
1er bilan - p.8

Failles des plateformes
Christophe Kapella - p.10

Journal habilité pour les départements de Paris, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Val-d'Oise — Parution : mercredi et samedi
8, rue Saint Augustin — 75002 PARIS — Internet : www.jss.fr

Téléphone : 01 47 03 10 10
Télécopie : 01 47 03 99 00
E-mail : redaction@jss.fr / annonces@jss.fr

Vers une nouvelle gouvernance dans les conseils d'administration ?

À l'occasion du lancement de son livre blanc « 5 propositions pour faire évoluer les Conseils d'administration », la Fédération Femmes Administrateurs organisait à la Banque de France, le 10 juillet dernier, une table ronde modérée par Agnès Bricard, présidente de BPW France et vice-présidente de Pacte PME. De nouveaux profils, moins de cooptation, plus de parité et un encadrement législatif à poursuivre : va-t-on vers une nouvelle gouvernance dans les conseils d'administration ? Entrepreneurs et spécialistes ès gouvernance ont fait le tour de la question.

Mireille Faugère © JSS

« *Ces dernières années, la gouvernance a été frappée par une abondance de "*hard law*"* », a observé Jérôme Brouillet lors de la table ronde « *pour une nouvelle gouvernance dans les conseils d'administration* », le 10 juillet dernier, à la Banque de France. À cet égard, le chef du bureau de la stabilité financière, de la comptabilité et de la gouvernance des entreprises à la direction générale du Trésor a considéré qu'il était parfois nécessaire d'en passer par le « *hard law* » quand le « *soft law* » n'avait pas un caractère « *suffisamment contraignant pour changer les mentalités* » sur certains sujets.

À l'instar, par exemple, du « *say on pay* », par lequel les actionnaires se prononcent sur la rémunération des dirigeants (vote devenu contraignant dans les sociétés cotées depuis la loi Sapin II), ou encore, de l'intérêt social. « *Nous avons beaucoup débattu sur le sujet, soit la consécration que l'intérêt d'une société ne se résume pas à l'intérêt des dirigeants ou des actionnaires, mais que la société en tant que personne morale a un intérêt propre. Avec le projet de loi Pacte, le gouvernement a fait le choix de reconnaître l'intérêt social en inscrivant cette construction jurisprudentielle dans le droit dur. Désormais, le débat que l'on mène est de savoir s'il faut reconnaître le statut d'entreprise à mission ou l'objet social élargi. Le problème est qu'il existe déjà beaucoup de dispositifs en France, avec les sociétés coopératives, le monde de l'économie sociale et solidaire, et on se demande comment ces dispositions s'insèreraient par rapport à tous les dispositifs déjà existants* ».

Autre enjeu : mieux articuler le Code de commerce et les codes Afep-Medef et Middlenext, reconnus par le Code de commerce : « *c'est ce que nous n'avons pas réussi à faire jusqu'à maintenant et nous devons nous améliorer, sous peine de n'insérer dans le Code de commerce que des dispositions trop rigides* », a reconnu Jérôme Brouillet.

Mireille Faugère, conseillère maître à la Cour des comptes et présidente du comité formation de l'Institut Français des Administrateurs, a d'ailleurs regretté que la dernière édition du code Afep-Medef n'ait pas défendu de « *positions plus ambitieuses* » et qu'un travail main dans la main avec l'IFA n'ait pas été possible. Un point de vue partagé par Jérôme Brouillet : « *nous avons également été déçus par le processus et le code tel qu'il résulte de la phase de consultation. Il y a eu des enrichissements, certes, mais qui ne semblent pas vraiment résulter d'un dialogue avec les parties prenantes,* a-t-il pointé. *C'est aussi en la matière que les évolutions doivent porter* » a-t-il considéré.

QUELLES AVANCÉES LÉGISLATIVES EN MATIÈRE DE MIXITÉ ?

Des évolutions également attendues en matière de mixité, « *bien que la loi Copé-Zimmermann ait constitué un momentum des questions de gouvernance et d'encouragement à la mixité* », a souligné Agnès Arcier, présidente de la Fédération Femmes Administrateurs (FFA).

Lors de sa promulgation en 2011, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle était venue fixer au 1er janvier 2017 un quota obligatoire de 40 % du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration dans les entreprises cotées et dans les sociétés comptant plus de cinq cents salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à cinquante millions d'euros, afin d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Aujourd'hui, on peut considérer qu'elle a rempli sa mission, puisque le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration du SBF 120 a atteint 43 % - bien que le chiffre tourne plutôt autour de 30 % hors SBF, et que les autres lieux de pouvoir en entreprise restent encore peu perméables à la féminisation.

Mireille Faugère l'a admis : « *Je fais partie de celles qui sont rentrées dans les conseils d'administration par la loi Copé-Zimmermann. Je suis une femme des quotas !,* a-t-elle souri. *Avant, on me disait que j'avais un profil formidable mais que j'étais trop "différente", et puis, quand la loi est arrivée, en l'espace de six mois, je suis rentrée dans deux entreprises du CAC40 : EDF et Essilor International. Donc autant dire que je suis plutôt très favorable au système qui impose et qui oblige, vu les progrès qui ont été faits* ».

Bien qu'à un rythme de croisière, les avancées se poursuivent côté législatif, a précisé Agnès Arcier, les grandes sociétés devront ainsi bientôt effectuer un reporting sur la mixité dans les 10 % de postes à responsabilité. C'est le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, enregistré début juin 2018 et porté par le ministre du Travail, qui en dispose ainsi dans la partie traitant de l'égalité professionnelle… alors que les dispositions étaient pourtant initialement prévues pour figurer dans la loi Pacte. « *Cela lui confère*

Viviane de Beaufort

© JSS

moins de force que si la question avait été traitée comme un vrai sujet de gouvernance », a déploré la présidente de la FFA.

Par ailleurs, si Mireille Faugère a salué des « *textes bien faits* », cette dernière a toutefois alerté sur le fait que cela n'est parfois pas suffisant : « *Nous sommes dans un monde dans lequel des lois pas appliquées ne gênent personne. La loi Sauvadet, par exemple* », a-t-elle affirmé, en référence à la loi du 12 mars 2012 qui a imposé un taux minimum de personnes de chaque sexe parmi les personnes nommées pour la première fois aux principaux emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière. « *Dès qu'on lâche l'attention, on recule. On ne peut jamais dire qu'on a cranté les choses. Quand je suis arrivée à la Cour des comptes, qui n'était pas touchée par loi Sauvadet, personne ne s'était posé la question. Cela ne gênait personne qu'il y ait des instances dirigeantes dans lesquelles il n'y a pas de femmes. J'ai créé la Cour au féminin : cela oblige à être vigilant. Même les entreprises qui ont considéré la mixité depuis longtemps, avec des patrons et des DRH très engagées, s'ils ne font pas attention tous les ans aux nominations et à l'égalité, peuvent reculer. Des lois il en faut, sinon on n'avance pas, mais il faut veiller à leur application* ».

« LE MODÈLE ÉCONOMIQUE PEUT AVOIR UNE INFLUENCE SUR UNE GOUVERNANCE PARITAIRE »

« *Si la loi est un accélérateur pour plus de mixité, le modèle économique peut aussi avoir une influence sur une gouvernance paritaire* », a assuré Florence Rainex. La directrice générale de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne (FNCE) a estimé que les Caisses d'Epargne avaient expérimenté une « *nouvelle gouvernance* » dès 1999, lorsqu'elles avaient été transformées en banques coopératives. « *Comme nous avons coutume de nous adapter au changement et que nous nous flattons d'avoir un esprit pionnier, la diversité au sein de la gouvernance et l'équilibre entre hommes et femmes ne pouvait pas nous laisser indifférents. Notre nouveau modèle imposait une représentation à l'identique de notre clientèle* », a-t-elle expliqué. Le principe d'une coopérative étant que la gouvernance soit le reflet de la composition de ses membres et de ses territoires, a jugé Florence Rainex : « *Actuellement, plus de 50 % de nos clients et de nos sociétaires sont des femmes, il est donc naturel de tendre vers cet objectif au sein de nos conseils, a-t-elle relaté. Dans le réseau, 44 % des administrateurs sont ainsi des administratrices au niveau régional, et 40 % au niveau local, alors même que les sociétés relevant de cet échelon ne sont pas soumises aux exigences de la loi Copé-Zimmermann* », a indiqué la présidente de la FNCE. Et de se féliciter : « *Comme nous avons un renouvellement général de toutes instances depuis le niveau local jusqu'au niveau national tous les 6 ans, nous avons atteint l'objectif fixé et l'avons dépassé. Nous sommes en avance sur ces questions de diversité !* ».

Cette dernière a par ailleurs tenu à rappeler que la prise en compte des femmes faisait partie de l'ADN « *révolutionnaire* » de la Caisse d'Epargne, puisqu'à sa création il y a 200 ans, il s'agissait du seul établissement bancaire ouvert à tous. « *En 1881, plus de 80 ans avant la loi de 1965, les Caisses d'Epargne se sont battues et ont pu obtenir que les femmes mariées, considérées comme incapables au plan financier sous le Code Napoléon, pouvaient librement ouvrir un livret d'épargne et le gérer, sans l'autorisation de leur époux. Ce n'est qu'en 1965 que cela s'est généralisé à l'ensemble des établissements – et ce n'est pas si vieux que ça !* », a-t-elle fait remarquer.

Florence Rainex a également souligné que la gouvernance des Caisses d'Epargne étant régie par le Code monétaire et financier, ces dernières, « *seules banques françaises à avoir une mission d'intérêt général – qui est de lutter contre toute forme d'exclusion* », œuvrent en outre en faveur de l'entreprenariat féminin et de l'égalité salariale. « *Ces missions, nous les avons toujours eues dans notre identité, dans nos actions, nous n'avons pas attendu qu'elles soient inscrites dans loi. Nous nous plaisons à détecter les signaux faibles et à être dans l'innovation* », a ajouté la présidente de la FNCE, qui a malgré tout reconnu qu'il restait

SOMMAIRE

ENTREPRISE

Vers une nouvelle gouvernance dans les CA 2

5 recommandations de la FFA. 6

AGENDA 4

ENTRETIEN

Agnès Arcier, présidente de la FFA 7

CHRONIQUE

1er bilan sur la loi quota Zimmermann-Copé 8

Failles des plateformes numériques marchandes . . 10

ÉLOQUENCE

De l'enthousiasme au pouvoir 14

CULTURE

Richard Berry dans la peau d'un avocat 15

IN MEMORIAM

Kofi Annan 16

EMPREINTES D'HISTOIRE

Jules Durand 17

ÎLE-DE-FRANCE

Festi'Val de Marne 19

ANNONCES LÉGALES 20

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
anciennement
LES ANNONCES DE LA SEINE

Éditeur : S.P.P.S.
Société de Publications et de Publicité pour les Sociétés
8, rue Saint Augustin — 75080 PARIS cedex 02
R.C.S. PARIS B 552 074 627
Téléphone : 01 47 03 10 10 — Télécopie : 01 47 03 99 00
Internet : www.jss.fr — e-mail : redaction@jss.fr

Directrice de la publication : **Myriam de Montis**
Directeur de la rédaction : **Cyrille de Montis**
Secrétaire générale de rédaction : **Cécile Leseur**

Commission paritaire : 0622 I 83461
I.S.S.N. : 0994-3587
Périodicité : bihebdomadaire
Imprimerie : Roto Presse Numeris

Vente au numéro : 1,50 € **Abonnement annuel :** 99 €

COPYRIGHT 2018
Sauf dans les cas où elle est autorisée expressément par la loi et les conventions internationales, toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Agenda

MUSÉE DU BARREAU DE PARIS

Une justice transparente pour le XXIe siècle ?
5 septembre 2018
Musée du barreau
25, rue du jour 75001 Paris
Renseignements : 01 44 32 47 48
www.museedubarreaudeparis.com/une-justice-transparente-pour-le-xxieme-siecle-audition-5-septembre/
2018-2851

COUR DE CASSATION

Le statut de l'embryon et les lois de bioéthique
6 septembre 2018
Grand'chambre de la Cour de cassation
5, quai de l'Horloge 75001 Paris
Renseignements : 01 44 32 78 28 (fax)
www.courdecasation.fr
2018-2506

ORDRE DES AVOCATS DU BARREAU DE PARIS

SCI et divorce
11 septembre 2018
Maison du Barreau Salle Gaston Monnerville
2 rue de Harlay 75001 Paris
Renseignements : 01 44 32 48 08
formationcontinue@avocatparis.org
www.avocatparis.org/ma-formation/agenda-des-evenements/sci-et-divorce
2018-2869

COUR DE CASSATION, ENM, AFDP ET AIDP

La collecte transfrontalière de preuves numériques en matière pénale
19 septembre 2018
Grand' chambre de la Cour de cassation
5, quai de l'horloge 75001 Paris
Renseignements : 01 44 32 95 95
colloque.parquet.courdecassation@justice.fr
www.courdecassation.fr
2018-2886

UNIVERSITÉ DE CLERMONT AUVERGNE

Le justiciable face à la justice administrative
19 septembre 2018
École de Droit - Salle des Actes
41, boulevard François Mitterrand
63000 Clermont Ferrand
Renseignements : 04 73 17 75 79
https://univ-droit.fr/actualites-de-la-recherche/manifestations/27189-le-justiciable-face-a-la-justice-administrative
2018-2887

encore et toujours « *du chemin à faire* » pour que « *les femmes aient la conviction qu'elles sont autant capables qu'un homme d'être administratrices d'une société quelle qu'elle soit* ».

LA « *BONNE GOUVERNANCE* », PRÉOCCUPATION CROISSANTE

« *Quand il y a des femmes dans un conseil d'administration, les hommes ne se comportent pas de la même façon. Les messages passent de façon aussi claire mais moins brutale* », a témoigné Frédéric Granotier, PDG de Lucibel, entreprise cotée en Bourse spécialisée dans l'éclairage, rejoint par Agnès Arcier : « *Nous pensons que les femmes apportent un regard plus direct, indispensable, utile et complémentaire, qui doit être pris en compte dans un monde que nous voulons construire, où les enjeux de gouvernance ont une importance particulière* ».

À ce titre, la FFA se revendique comme un *think tank* spécialisé sur ce créneau : « *Nous sommes un réseau de réseaux qui encourage la parole des femmes sur les questions de gouvernance, en général traitées avec les habitudes de l'ancien monde - habitudes qui se défont lentement* », a affirmé sa présidente. La Fédération, issue de la convergence de cinq réseaux fondateurs rassemblant expertes-comptables, femmes juristes, avocates, huissières et femmes hauts-fonctionnaires, compte aujourd'hui une vingtaine d'associations, parmi lesquelles FI (Femmes Ingénieurs), PWN Paris, Financi'elles, FCE France, ou encore VoxFemina. « *Nous avons la conviction que la mixité est une véritable valeur ajoutée, et qu'il faut lui donner plus de poids. Nous avons donc transcrit notre vision dans un Livre blanc. Un travail difficile mais très collaboratif, comme les femmes savent le faire quand elles travaillent ensemble* », a résumé Agnès Arcier.

Pour cette dernière, la mixité, en plus d'être une question de principe, tendrait très simplement à améliorer la bonne gouvernance « *tout court* ».

La bonne gouvernance : un sujet dont se saisissent de plus en plus d'organisations, si l'on en croit Viviane de Beaufort. Professeure à l'ESSEC, directrice du Centre Européen de Droit et Économie et des Women programmes, cette dernière a récolté un listing des diverses questions posées lors des assemblées générales 2018, afin de mener un travail de recherche sur les préoccupations des entreprises. Sur l'échantillon observé jusqu'à maintenant, la professeure a relevé que les sujets de bonne gouvernance, et notamment la question du fonctionnement des conseils, leur composition, leur mixité, leur évaluation, tendaient à devenir un sujet d'intérêt et d'engagement porté par les actionnaires. « *J'ai notamment repéré des questions pointues de la part d'actionnaires qui ont interpellé les dirigeants sur la qualité des travaux du conseil d'administration. Par exemple, chez Suez, Gérard Mestrallet a détaillé de manière complète l'activité du conseil, le taux de présence, et chaque président de comité a présenté le travail mené pendant l'année avec le nombre de réunions ou encore les objectifs fixés* », a-t-elle détaillé, convaincue qu'une « *culture de la transparence est en train de se créer pendant l'assemblée générale* ».

Également très attaché à la transparence, mais aussi à un conseil administratif évolutif, Frédéric Granotier a profité de la table ronde pour expliquer qu'il avait souhaité réduire la durée des mandats de trois ans : « *je me suis rendu compte que six ans, c'était trop long pour une start-up, car nos besoins évoluent vite, et on a évidemment besoin de faire évoluer notre conseil* ». L'entrepreneur s'est par ailleurs prononcé en faveur de la rémunération des administrateurs : « *Quand on démarre une start-up, on n'a pas forcément les moyens de payer le temps de présence. Ce que j'ai fait pendant plusieurs années, c'est d'associer les administrateurs au capital, au nominal, ce qui est pour moi, une façon de les rémunérer. Ils ont beau être indépendants, ils sont là pour aider l'entreprise à créer de la valeur, donc il est normal qu'ils puissent capter une partie de cette valeur créée par l'entreprise à laquelle ils contribuent par leurs conseils et leur temps* ».

ADMINISTRATEURS : HARO SUR LA COOPTATION

L'indépendance des administrateurs, voilà encore un sujet prégnant lors des assemblées générales, a signalé Viviane de Beaufort : « *Certains groupes se montrent conscients qu'un certain nombre d'administrateurs ont été nommés par cooptation et pas forcément parce qu'ils avaient les bonnes compétences ou parcours, et veulent changer cela* », a noté la professeure, considérant qu'une « *nouvelle dynamique* » était lancée : « *J'ai la certitude que les conseils seront de plus en plus composés en vertu de la valeur ajoutée des administrateurs, et non pas par copinage ou convenance* ».

Sur ce point, Mireille Faugère a partagé son expérience d'ancienne directrice générale de la branche SNCF-Voyages et de présidente de voyages-sncf.com. « *À la SNCF, le conseil d'administration était nombreux et le poids des organisations syndicales très important.*

Agnès Arcier

© JSS

Des personnalités indépendantes venaient donner du pep's, mais il ne s'agissait certainement pas d'un lieu de débat où l'on choisissait la stratégie, car elle était déjà décidée dans d'autres lieux – l'État, en premier lieu. Quand on est possédé à 100 % par l'État, les conseils d'administrations ne sont pas des conseils d'administration "pour de vrai". Une veille de conseil, tout le monde savait déjà ce qui avait été décidé – ce qui était plutôt difficile en termes de management. »

Le scénario se répète à l'AP-HP, où Mireille Faugère devient directrice générale de 2010 à 2013 : « *À l'AP-HP, la gouvernance était peu évoluée : là encore, le conseil d'administration était nombreux, avec des représentations très convenues. Il y avait beaucoup d'élus, de représentants des associations de patients et de représentants de syndicats internes et de médecins. L'ambiance n'était pas du tout tournée vers la stratégie de l'entreprise, on refaisait les débats parlementaires* ».

Or, pour Mireille Faugère, la stratégie n'est ni plus ni moins que l'essence même de la gouvernance - une « *spécificité française* » qu'il ne faudrait pas, selon elle, perdre de vue : « *Nous devons faire valoir notre vision française qui est une vision de plein exercice de ce que doit faire un conseil d'administration : définir les orientations d'une organisation* ». Viviane de Beaufort a abondé dans cette direction, considérant qu'un conseil d'administration « *ne saurait être un comex bis* » - comex « *uniquement chargé de mettre en œuvre la feuille de route élaborée par le conseil* », a rappelé Frédéric Granotier.

DE NOUVEAUX PROFILS POUR « *PLUS DE COMPÉTENCE ET DE COMPÉTITIVITÉ* »

« *À l'époque où j'étais à la SNCF, on ne se posait pas de questions sur le profil des administrateurs* », a confié Mireille Faugère lors de la table ronde. Viviane de Beaufort a toutefois souligné que la question était souvent revenue lors des assemblées générales 2018, à l'instar d'AXA, « *qui a fait un focus sur les qualités recherchées pour les prochaines nominations* », a-t-elle évoqué.

Ouvrir les CA aux femmes, et les ouvrir, plus largement, à de nouveaux profils : l'une des conditions à « *la qualité globale de la gouvernance* », selon Agnès Arcier, « *pour plus de performance et de compétitivité* », a-t-elle souligné.

À cet égard, Viviane de Beaufort en est convaincue : la loi Copé-Zimmermann, en obligeant les entreprises à aller regarder ailleurs, a entraîné une modification de la culture du conseil d'administration pour aller vers de nouveaux administrateurs, de nouvelles compétences : « *Pour faire équipe aux côtés des dirigeants, il faut des personnes capables d'apporter un regard différent du travail du commerce, formées et informées* », a-t-elle estimé.

« *De telles exigences de professionnalisme ont mené à développer des systèmes de formation pointus pour accompagner les administrateurs et permettre d'appréhender au mieux leurs fonctions. Le frein qui est souvent celui des femmes de se dire "*je n'en serai peut-être pas capable*" est alors levé, car vous avez un système de formation qui va vous donner la connaissance nécessaire pour prendre des décisions éclairées* », a complété Florence Rainex.

Prenant le contre-pied des conseils d'administration surannés, aux commandes de Lucibel, qui compte 150 salariés et brasse 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, Frédéric Granotier préside un conseil aux côtés de cinq administrateurs (dont deux femmes) : un représentant d'un fonds d'investissement, trois administrateurs indépendants et un ancien manager, qu'il juge « *plus utile au conseil d'administration qu'en opérationnel* ». « *Ces différentes personnes m'ont intéressées, car le conseil d'administration est une opportunité pour l'entrepreneur de s'entourer de profils qu'il ne peut pas forcément payer en interne au sein de l'équipe de management. Ce sont aussi des gens qui doivent l'aider à prendre du recul. Personnellement, j'ai besoin que les administrateurs me challengent, voire qu'ils me disent non. Je leur dis d'ailleurs souvent que s'ils considèrent que je suis un mauvais PDG, ils doivent m'en faire part, car c'est dans mon intérêt personnel que Lucibel soit dirigée par la meilleure personne possible* », a affirmé le dirigeant de Lucibel, témoignant de relations « *très ouvertes et franches* » avec les administrateurs.

La diversité des profils, « *ce qui peut largement participer à l'évolution de la gouvernance française* », c'est également ce qui a attiré Philippe Lucsan, vice-président exécutif des affaires industrielles globales de Sanofi, chez Pacte PME, dont il a rejoint la présidence il y a quelques mois, « *attiré par le côté moderne, atypique, basé sur le partenariat* » de l'association, qui réunit grandes entreprises et collectivités avec pour objectif de « *faire grandir les PME, via des formes modernes de collaboration* », et dont le CA comporte un nombre égal de sièges pour les représentants des grands comptes et des organisations professionnelles.

Pour sa part, Laure Lejossec a fondé la start-up Peligourmet, plateforme de covoiturage de produits régionaux dénichés par les membres du site, destinée à faciliter les échanges entre citadins et producteurs. Tout comme Florence Rainex l'expliquait pour la parité, la jeune entrepreneuse a exposé que le modèle économique influait sur la gouvernance, et que la diversité des parties prenantes permettait de modeler, d'infléchir la stratégie de la start-up. « *Être une entreprise de l'économie sociale et solidaire, ce n'est pas juste un objet social dans les statuts, c'est aussi un mode de gouvernance. On nous demandait de mettre en place des comités avec des parties prenantes : on a décidé de faire intervenir tous les deux mois des comités avec un ou deux représentant(s) des producteurs, un représentant de la communauté qui a importé le produit, les clients, et des experts sur les thèmes de la chaîne du froid, de la logistique, du marketing, etc. Par exemple, l'objectif est notamment de permettre aux producteurs de mieux vivre de leur activité, et si on ne discute pas avec eux, on risque de passer à côté de l'objectif et de l'impact.* »

Si s'entourer de parties prenantes fait partie intégrante de l'économie sociale et solidaire, dans la pratique, l'entrepreneuse a reconnu que cela était également éminemment stratégique : « *On s'aperçoit que cela a un impact sur la façon dont on dirige Péligourmet au quotidien. Aujourd'hui, l'objectif est de maintenir le cap sur les convictions et les valeurs, et de maintenir une gouvernance démocratique, qui nous a permis de pivoter en temps voulu, et d'évoluer* », a conclu Laure Lejossec.

Bérengère Margaritelli

2018-4129

FFA : 5 recommandations

« pour faire évoluer le fonctionnement des Conseils »

Si les administrateurs sont considérés comme la « boussole de l'intérêt social » de l'entreprise, en dépit de la professionnalisation de leur recrutement, de l'accroissement de la mixité, et d'un phénomène de cooptation de plus en plus limité, la fédération des femmes administrateurs estime qu'une « gouvernance moderne et efficiente nécessite d'aller plus loin que cette simple évolution ». *Dans son Livre blanc, la Fédération livre ainsi cinq recommandations qui, selon elle,* « doivent contribuer à améliorer la performance organisationnelle, financière et humaine de toute organisation ».

• Recommandation 1

Un Conseil dimensionné, adapté à l'organisation/l'entreprise

- La FFA préconise que la taille globale d'un Conseil soit comprise entre cinq et neuf personnes pour les petites et moyennes structures et reste limitée pour les autres avec un plafond à dix-sept personnes et un tiers d'administrateurs « externes » pour les grandes structures.

• Recommandation 2

Un Conseil dynamique, par sa composition renouvelée

- La FFA préconise un renouvellement régulier de la composition du Conseil pour un apport de compétences utiles à la transformation de l'entreprise/l'organisation.
- La FFA préconise une évaluation formelle tous les deux ans de la contribution collective des administrateurs et une auto évaluation régulière du Conseil avec des objectifs de progression.

• Recommandation 3

Un Conseil diversifié, au service de la performance

- La FFA préconise un recrutement diversifié des administrateur/es en innovant : de vraies fiches de poste diffusées par la direction, la mobilisation des réseaux professionnels des membres du Conseil (notamment hors des réseaux habituels des grandes écoles), la recherche de profils au sein des réseaux féminins, l'obligation de proactivité pour un renouvellement régulier.

• Recommandation 4

Un Conseil digital, connecté aux enjeux du numérique

- La FFA préconise une sensibilisation systématique des administrateurs aux opportunités et risques de l'économie numérique, et au moins un point annuel du Conseil sur les enjeux numériques.
- La FFA préconise un saut qualitatif général dans l'utilisation des outils numériques par les administrateurs et le Conseil.

• Recommandation 5

Un Conseil 4D avec des administrateurs « externes »

- La FFA préconise d'utiliser le terme administrateur « externe » au lieu du vocable « indépendant » (le concept anglo-saxon est « non exécutive »). Le terme « administrateur externe » clarifie la position et le rôle attendu de cet administrateur : il doit être effectivement détaché de toute implication préalable dans la direction, l'orientation ou les actions d'influence de l'organisation.
- La FFA préconise en outre des administrateurs « *externes* » en nombre suffisant (au minimum 2) notamment au sein des Conseils des moyennes et petites entreprises où le dirigeant peut ainsi disposer d'une aide précieuse à la décision.

2018-4130

Brèves

ACTUALITÉ LÉGISLATIVE
Adoption de la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel

Le 1er août 2018, l'Assemblée nationale a adopté à une large majorité la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel. Une loi qui apporte de nouveaux droits et veut donner les moyens aux citoyens de construire leur propre voie de réussite professionnelle grâce à des protections collectives. Le texte promeut notamment : un développement massif de l'apprentissage et l'accès réel à la formation professionnelle, une indemnisation du chômage plus universelle et plus juste, une société plus inclusive pour une égalité professionnelle réelle entre les hommes et les femmes, un accès facilité à l'emploi des personnes handicapées… Pour la Ministre du Travail, Muriel Pénicaud, « *cette loi est une grande transformation pour nos concitoyens dans l'accès à la connaissance et aux compétences, véritable enjeu du 21e siècle.* »

YVELINES
Cinéma gratuit en plein air

Jusqu'au 1er septembre, le département des Yvelines fait son cinéma, en proposant aux habitants des séances gratuites et en plein air. La manifestation, qui a débuté le samedi 18 août dernier, s'est ouverte avec la projection du film « *Moi, Moche et Méchant 3* », au gymnase Alain Colas de Montigny-le-Bretonneux. Avec une séance par jour, l'événement se poursuit sur tout le territoire avec notamment la diffusion du film « *Valérian et la cité des mille planètes* » le 25 août au Parc du Chenil à Marly-le-Roi et « *Spider-Man : Homecoming* » au Parc de la Grande Terre à la Celle-Saint-Cloud. Une belle façon de profiter de ces films à grand spectacle avant la rentrée.

45 %

des femmes ayant un salaire inférieur aux hommes à travail égal obtiennent gain de cause devant les juridictions.

(Source : Predictice)

COMPTABLE
Vers une disparition de la profession ?

L'institut Sapiens, *think tech* dont l'objectif est de peser sur le débat économique et social, a révélé le Top 5 des métiers en voie de disparition. « *La diffusion d'une innovation dans une économie provoque la disparition de certains métiers et en fait émerger de nouveaux* » assure l'Institut. Aussi, les manutentionnaires, les secrétaires de direction, les employés de banques et des assurances, les caissiers - employés de service - et les conducteurs de véhicules figurent dans ce classement, tout comme les employés de comptabilité. « *Les métiers sélectionnés pour illustrer cet effet sont donc ceux ayant connu la plus forte diminution de leurs effectifs depuis 1986* » explique l'Institut, affirmant que « *ce sont près de 2,1 millions d'actifs qui sont concentrés dans ces cinq métiers* ».

AUTO-ENTREPRENEUR
Le statut a dix ans

Le 4 août dernier, le statut d'auto-entrepreneur a soufflé ses 10 bougies. Créé en 2008 par Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé des Entreprises et du Commerce extérieur dans le gouvernement François Fillon, la simplicité de ce régime attire de plus en plus de français. « *Fin décembre 2017, le nombre de micro-entrepreneurs atteignait 1 183 000 personnes* » souligne la Fédération des auto-entrepreneurs, soit une augmentation de 11,3 % en un an. Majoritairement inscrit dans le transport (à 34,6 %), un auto-entrepreneur soulèverait en moyenne un chiffre d'affaires s'élevant à 13 000 euros annuel (chiffre de 2016). « *Ce régime ne génère pas encore des revenus suffisamment importants pour ceux qui voudraient en vivre exclusivement* », reconnaissait toutefois le président de la Fédération des auto-entrepreneurs Grégoire Leclercq sur RTL le 14 août dernier.

Entretien avec Agnès Arcier
Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs

Élue le 3 mars 2017 à la tête de la Fédération des Femmes Administrateurs (FFA), Agnès Arcier, troisième présidente de la FFA depuis sa création, est aussi fondatrice et présidente d'honneur de l'association des femmes haut fonctionnaires « Administration Moderne ». À l'occasion de la publication de son Livre blanc, la Fédération a formulé cinq propositions, dans le but de faire évoluer le fonctionnement des conseils. Rencontre avec sa présidente.

La Fédération des Femmes Administrateurs a publié son livre blanc « *Pour une meilleure gouvernance dans les conseils d'administration* ». Quelles en sont les grandes lignes ?

La FFA prône le concept de Conseil 4D, avec les quatre éléments nécessaires selon nous à une bonne gouvernance que sont :

• le **dimensionnement adéquat** du conseil : nous préconisons une taille entre cinq et neuf personnes pour les petites et moyennes structures, avec un plafond à dix-sept pour les autres et un tiers d'administrateurs externes ;

• le **dynamisme** lié à un renouvellement régulier des administrateurs : ce sont les compétences utiles à un moment donné qui doivent guider les nominations, et une évaluation des travaux du conseil nous paraît également utile ;

• des réflexions sur le **digital** : les administrateurs doivent débattre des enjeux en la matière et le conseil doit lui-même utiliser les outils numériques ; et

• la **diversité** de la composition du conseil au service de la performance, avec notamment une mixité réelle, ce qui implique de rechercher des profils au-delà du premier réseau étroit du dirigeant et de faire preuve d'innovation.

La FFA recommande aussi de parler désormais d'administrateurs externes et non d'administrateurs indépendants, cette traduction du concept anglo-saxon prêtant aujourd'hui largement à confusion en France où les sensibilités sont diverses sur ce sujet.

Ces propositions concrètes correspondent à l'orientation qui est aujourd'hui largement souhaitée que les entreprises et organisations soient davantage au service des parties prenantes et de l'intérêt social. À la FFA, nous appelons à la transformation de la gouvernance dans ce sens, en s'appuyant sur nos recommandations.

Depuis quelques années, les femmes sont davantage présentes dans les conseils d'administration des entreprises. Est-ce à dire que la parité est quasi atteinte ?

Les grandes sociétés (CAC 40 et SBF 120) ont fait beaucoup de chemin sur la question de la mixité depuis l'adoption de la loi Copé-Zimmermann début 2011, qui fixe des objectifs clairs assortis de sanctions. Globalement on n'est pas loin aujourd'hui de la proportion de 40 % dans ces entreprises, et il faut se féliciter de cette belle évolution.

Agnès Arcier
© D.R.

Toutefois, la situation reste fragile car le lien avec une réflexion sur la bonne gouvernance et la performance n'est pas toujours fait par les dirigeants. Par ailleurs, les sociétés plus petites sont encore loin du compte, et n'ont pas assez conscience de l'intérêt que peut présenter pour elle l'introduction d'une vraie diversité dans leurs conseils.

C'est pourquoi la FFA veut continuer à sensibiliser les entreprises sur cette question, tout particulièrement les PME, en plaçant la réflexion avant tout sur le terrain de la bonne gouvernance.

La situation est-elle différente dans les entreprises et institutions publiques ?

En matière de gouvernance, les problématiques des organismes du secteur public sont identiques à celles du secteur privé. Nos recommandations visent l'ensemble des secteurs sans distinction, car on a autant besoin de conseils efficaces dans le monde public que dans le monde privé.

Si quelques établissements publics montrent l'exemple avec une vraie réflexion sur la gouvernance, de manière générale, la question de la taille des conseils est un sujet moins réfléchi dans le public, les enjeux du digital ne sont pas souvent suffisamment portés, et de nombreux établissements publics sont loin d'avoir une réflexion sur la diversité, leurs tutelles publiques étant très peu mobilisées à cet égard.

De ce point de vue, il faut savoir qu'en matière de mixité, les grandes entreprises publiques ressortent de l'application de la loi Copé-Zimmermann, et les établissements publics de l'article 52 de la loi Sauvadet de mars 2012, qui fixe un objectif de mixité de 40 % pour les personnalités qualifiées dans leurs conseils (sachant que l'État n'a pas voulu imposer un quota pour les représentants de l'État ou pour les représentants des salariés dans les conseils de ces établissements). Mais le décret d'application prévu pour appliquer cet article 52 n'est jamais paru, la loi est censée s'appliquer en tout état de cause mais personne n'en mesure l'application, alors que pour la loi Copé-Zimmermann des observatoires existent.

Au total, la sensibilisation est nécessaire dans le monde public autant que dans le monde privé, l'État n'étant pas vraiment exemplaire.

Quel premier bilan peut-on tirer de la présence des femmes dans les conseils d'administration en termes de gouvernance ?

Beaucoup a déjà été écrit sur cette question. Toutes les sociétés qui ont revu leur pratique disent en avoir tiré de réels bénéfices en termes de qualité du travail du conseil, de profondeur des échanges, de vision stratégique. C'est la diversité des profils et des expériences d'un Conseil qui amène à des discussions plus ouvertes, à un regard critique constructif sur la stratégie de l'organisation, à des questions légitimes sur les risques et les enjeux.

Et rien ne vaut la présence de femmes à cet égard pour doper la performance du travail des conseils.

Propos recueillis par Anne Durez

2018-4120

Loi quota Zimmermann-Copé ?

L'heure d'un 1er bilan en lien avec une montée relative de l'activisme actionnarial sur le thème de la politique RH en matière de mixité

Viviane de Beaufort,
Professeure à l'ESSEC, Directrice du CEDE et des programmes Women ESSEC et gender Empowerment - Fondatrice du Club Gen « Startuppeuse »

Qu'est-ce que la mixité change ou pourrait changer au sein des conseils d'administration et de surveillance, voire au-delà dans les codir/comex ? Y a-t-il plus largement un effet d'entraînement sur la politique d'égalité des entreprises ?

I. QUOTA OR NOT QUOTA

De plus en plus d'États, dont des fidèles à la *soft law*, ont adopté ou prévoient d'adopter des lois dites « *quotas* » dont la loi Copé-Zimmermman* est emblématique. Ainsi, de l'Allemagne ou de la Californie qui a entamé cet été une action de nature législative qui devrait être adoptée sous peu, un mouvement se déploie et lorsqu'il n'est pas de nature législative, il s'agit d'engagements de place comme au Royaume-Uni.

* Rappel : la loi du 27 janvier 2011 (loi Copé-Zimmermann) fixait un objectif à atteindre en 2017 de 40 % d'un des deux sexes au sein des conseils d'administration et de surveillance pour les entreprises cotées et celles de plus de cinq cents salarié/es et dont le chiffre d'affaires dépasse 50 millions d'euros et la loi du 4 août 2014 (loi Vallaud-Belkacem) étend l'obligation dans les conseils d'administration des entreprises de deux cent cinquante salarié/es pour 2020.

UNE DYNAMIQUE ÉVIDENTE

L'effet de la loi est indéniable : à l'issue des AG de 2018, il y a 43,3 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF120. La mixité des CA des grands groupes est donc réalisée, avec globalement un fort assentiment des actionnaires qui votent très bien les résolutions de nomination ces dernières années : sur le CAC All Tradable, 97 % de votes positifs en moyenne depuis 2012. Cependant, en deçà du SBF 120, pour les entreprises du marché réglementé d'Euronext (561 sociétés), la proportion est, selon l'AFECA (chiffres de 2017), respectivement de 34,77 % pour les big caps du compartiment A, 30,60 % dans les mid caps du compartiment B et 28,34 % dans les small caps du C et, fait intéressant, sur Alternext Paris (164 sociétés) non soumises à la loi, le pourcentage a peu bougé avec un taux de 17 %.

LES INCOMPLÉTUDES OU LIMITES

Ainsi, un premier bémol est à émettre, car ces évolutions notables se révèlent insuffisantes pour atteindre le quota sur le périmètre d'après. Hors cote, les données hélas approximatives laissent à penser que le quota n'est pas atteint, et la perspective de l'extension du périmètre aux entreprises de deux cent cinquante salariés pour 2020 ne semble pas encore préparée.

Le second concerne l'influence relative des administratrices nommées. Elle est à mesurer objectivement en fonction du nombre de présidences dans les comités, etc. ; le reste demeurant affaire de personnalité et de réseau mais difficilement mesurable, même si certains tentent d'approcher la notion de réseau d'influence[1]. On a pas mal lu à ce sujet que les femmes étaient discriminées. J'ai un avis différent, il semble logique qu'une nouvelle nommée au même titre qu'un nouveau nommé, excepté s'il est (elle est) DG ou très expérimenté/e, fasse ses classes au sein du conseil, apprenne la société avant de prendre des responsabilités supplémentaires au sein d'un comité. Les dernières évolutions mesurées (notamment par *Ethics and Boards* ou *Gouvernance & Structures* et tout spécialement Deloitte[2]) semblent rassurantes : « *Pour les sociétés du SBF 120, le taux médian de participation des femmes aux comités spécialisés du conseil est de 39 %, identique à leur représentation au sein du conseil (39 %). En revanche, le taux de présidence féminine d'un comité spécialisé est de 33 %, inférieur à leur taux de participation au conseil, mais en hausse significative… et plus importante pour les comités d'Audit (44 %), RSE (61 %), Ethique (75 %) et Risques (50 %)* ».

C'est, au final, l'effet d'entraînement espéré de « *la loi quota* » sur l'amélioration de la mixité des instances dirigeantes (Comex/Codir), et, plus largement, sur l'égalité hommes/femmes au sein de l'entreprise qui interpelle. La proportion moyenne de femmes au comex des sociétés du SBF 120 est passée de 12 à 15 % entre 2013 et 2017 ; en post AG 2018, la non corrélation entre mixité du CA et mixité du comex est parfois troublante : AccorHotel à 40 % pour le CA est à 8,3 % de femmes au comex et Air Liquide ou AXA carrément à 0, etc.

IDENTIFIER L'INFLUENCE DE LA MOBILISATION D'ACTIONNAIRES ACTIVISTES POUR DONNER PLEIN EFFET ET AU-DELÀ DE LA LOI PARAÎT DONC INTÉRESSANT

En 2015, l'EWSDGE (*European Women Shareholders Demand Gender Equality*) a réuni une centaine d'actionnaires femmes juristes dans onze pays de l'Union

1) *CEO gender and corporate board structures*, Melissa B.FryeaDuong T. Phamb - *The Quarterly Review of Economics and Finance* - 6 december 2017.
2) Structure de la gouvernance des sociétés cotées- Observatoire du capital humain - Centre de gouvernement d'entreprise, 2018.

européenne et dans cent vingt-cinq AG de sociétés cotées pour poser des questions sur la politique de mixité. En France, l'Association Française des Femmes Juristes et AAA+ ont ainsi pu poser des questions écrites et orales sur la place des femmes dans les instances dirigeantes dans une vingtaine de sociétés du CAC40 et les PDG ou DG de répondre et prendre des engagements.

L'égalité hommes/femmes monte en puissance auprès des investisseurs : Morgan Stanley a lancé en 2013 son *Parity Portfolio* qui investit dans des entreprises dont le conseil d'administration ou de surveillance compte au moins trois femmes. Barclays a son nouvel indice composé d'entreprises américaines « *Women in Leadership Index* ».

Et l'activisme sociétal se développe, on citera entre autres le rapport critique de Proxinvest datant de 2016 ; le livre blanc de la Fédération des Femmes Administrateurs sur le conseil 4D qui, entre autres, plaide pour plus de diversité (10 juillet 2018), l'indice Zimmermann 2018 (12 juillet 2018) qui intègre des critères de féminisation dépassant les conseils afin que la mixité des CA ne touche pas que le haut de la pièce montée !

Le gouvernement, avec le projet Pacte, souhaite imposer un *reporting* systématique sur la mixité des comex sur le périmètre des grands groupes cotés.

II. DES FEMMES EN NOMBRE AU SEIN DES CONSEILS – ÇA CHANGE QUOI SUR LA GOUVERNANCE ?

L'EFFET NOUVEL ENTRANT

Comme tout nouvel entrant, les femmes ont des attentes importantes. Écartées de ces espaces de pouvoir, elles ont développé une version idéalisée du fonctionnement des conseils et de la mission des administrateur/ries[3]. En tant que minoritaires, le complexe de l'imposteur fait son œuvre et elles recourent aux compétences pour se rassurer sur leur légitimité de « *femme quota* », préparant donc bien leurs dossiers. Il a été vérifié que les administratrices sont plus assidues, préparent les réunions, posent des questions. Des « patrons » le disent, leur CA est « *plus professionnel, plus efficient* »[4].

Entreprises	Mixité CA	Mixité Comex
AccorHotels	40,0 %	8,3 %
Air Liquide	36,4 %	0,0 %
Atos	46,2 %	31,3 %
AXA	50 %	0,0 %
BNP Paribas	46 %	8,3 %
Bouygues	33 %	14,3 %
CapGemini	33 %	11,0 %
Carrefour	30 %	10,0 %
Crédit Agricole	42 %	21,40 %
Danone	38 %	10,00 %
ENGIE	43 %	33,30 %
Essilor	36 %	0,0 %
Groupe PSA	60 %	28,60 %
Kering	40 %	13,30 %
Legrand	50 %	37,50 %
L'Oréal	41 %	6,30 %
LVMH	55 %	18,20 %
Michelin	45 %	22,20 %
Orange	44 %	23,00 %
Publicis	50 %	25,00 %
Renault	45 %	18,20 %
Safran	42 %	13,30 %
Saint Gobain	41 %	20,00 %
Sanofi	42 %	10,50 %
Schneider Electric	40 %	3,40 %
Société Générale	40 %	6,70 %
Total	50 %	33,30 %
Unibail-Rodamco	22 %	22,20 %
Valeo	46 %	14,30 %
Veolia	45 %	17,60 %
VINCI	41 %	7,10 %
Vivendi	50 %	0,0 % (Directoire)
Moyenne	43,3 %	14,2 %

DES ATTENTES LIÉES À LA POSTURE DE MINORITAIRE

Toutefois, d'autres facteurs interfèrent. Souvent atteintes dans leur parcours par l'exercice autoritaire du pouvoir, les femmes sont désireuses d'exercer celui-ci de manière plus collective. Relativement libérées de la quête des attributs du pouvoir, elles préfèrent œuvrer pour entreprendre des actions concrètes au nom de l'intérêt social de l'entreprise. Redoutant les conflits directs, elles ont en général développé une capacité de médiation et d'influence. Elles cultivent également un sens aigu du respect de la règle car une majorité d'entre elles a subi des situations de discrimination et intégré que la norme protège.

Enfin, le désir de changer de modèle est une constante : « *faire évoluer la gouvernance, trop financière, pas assez opérationnelle* » ; assurer une palette des compétences et une diversité des profils ; faire de l'évaluation des conseils un exercice systématique et ayant des conséquences pour que le CA joue « *son rôle de pilote dans l'avion* »[5].

Les travaux *Gender and Governance* menés depuis 2011[6] et vérifiés maintes fois au sein du programme *Women Be Board Ready* à l'ESSEC, puisent leur source dans la littérature académique concernant les rapports minoritaire/majoritaire ethniques aux USA[7], et permettent de distancier de la problématique femme/homme[8]. Le minoritaire apprend l'écoute, développe une capacité de coopération, de médiation et a une capacité d'anticipation parce qu'il a appris à « *écouter* » (... le majoritaire). Le complexe de l'imposteur le conduit à être assidu et à s'emparer des sujets. Son potentiel passé de discriminé/e le conduit à s'opposer à ce qui est non conforme à ses convictions, et à être attaché/e aux règles.

Cependant, ces considérations utilisées sur la question de la mixité des instances de décision supposent que soit évité le réflexe de suradaptation au majoritaire ou celui d'évitement, d'où l'intérêt de la proportion minoritaire suffisante et la justification des quotas[9].

CONCLUSION

Le monde bouge, le moteur de pouvoir passe de la main à celui de la responsabilité. Le CA et ses membres sont responsables de la conduite de l'entreprise au nom de l'intérêt social, dans une perspective pérenne et inclusive. Le nouveau code de place du Royaume-Uni de juillet 2018 l'exprime clairement. Les interrogations sur la place des parties prenantes, la mission de la société ou encore la place des administrateurs salariés au conseil sont autant d'éléments de gouvernance qui viennent abonder cette perspective. Les femmes y trouvent leur place comme agents de changement.

2018-4105

3) *Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power*, Maryse Dubouloy, Londres, décembre 2011.
4) Serge Weinberg - *Women Be Board Ready ESSEC : https://youtu.be/SWMO2nSGvGY).*
5) Série d'entretiens CEDE-ESSEC : *https://www.boyden.com/media/women-and-their-relationship-to-power-169220/etude_francais.pdf.*
6) Synthèse: *https://www.boyden.com/media/women-and-their-relationship-to-power-169220/etude_francais.pdf.*
7) Serge Moscovici.
8) *http://gender.vivianedebeaufort.fr/diversite-des-conseils/.*
9) *Critical Mass on Corporate Board: Why three or more women enhance governance*, Richard Ivey, *School of business*, University Western Ontario, 2006.