

ADMINISTRATEUR AU FÉMININ

Guide pour devenir Administratrice

Avant-première numérique de l'édition 2019
Parties pratiques et témoignages



OUVRAGE COLLECTIF

Administrateur(E) au féminin

Guide pour devenir Administratrice

Avant-première numérique de l'édition 2019

Parties pratiques et témoignages

Co-auteures : Viviane de Beaufort, Carol Lambert, Isabelle Lange

Partenaires : Deloitte France, Viviane de Beaufort CEDE-ESSEC

Éditeur : PWN Paris, 2018

Nous remercions pour Deloitte : Denis Lesigne, Directeur Capital Humain, et les membres de l'équipe Top Executive PWN Paris : Marie-Laure Dauchez, Stéphanie Daudier, Agnès Desmas, Marie Khayat et Fabienne Pehuet.

Avertissement

L'ambition de cette publication est de donner une perspective pratique globale, de répondre aux questions et de prodiguer des conseils utiles. Il ne peut en aucun cas se substituer à un conseil donné par un professionnel en fonction d'une situation particulière.

Un soin particulier a été apporté à la rédaction de cette publication, néanmoins, PWN Paris et les auteures, sans déclinier leur responsabilité relative aux éventuelles erreurs ou omissions qu'il pourrait contenir, les remettent en perspective de la limite rappelée ci-dessus.

Cette publication numérique est à retrouver sur www.PWNParis.net
ou www.PWNGlobal.net

©PWN Paris, 2018

Et des extraits choisis sur le blog gender.vivianedebeaufort

PRÉSENTATION DES AUTEURES



Viviane de Beaufort

Professeure de droit européen et comparé à l'ESSEC Business School, expert en gouvernance - publique et processus d'influence ; directrice du Centre Européen en Droit et Économie (CEDE). Créatrice des programmes Women-ESSEC dont le « Women Be European Board Ready ». Fondatrice du Club Génération #Startuppeuse, chevalière du Mérite et de la Légion d'honneur. Experte auprès de l'Union Européenne.

<http://gender.vivianedebeaufort.fr/>



Carol Lambert

Associée, responsable des expertises Éthique et Gouvernance et leader du Centre de Corporate Governance de Deloitte France. Créatrice en 2006 du cours à l'IFA sur le rôle et l'impact du comité d'audit qu'elle continue à animer. Membre de la Commission Nouvelles Responsabilités Entrepreneuriales du MEDEF. Expert-comptable, commissaire aux comptes, maîtrise de droit privé.



Isabelle Lange

Administratrice indépendante et senior advisor, fondatrice d'A2Zeurope, cabinet de conseil en stratégie et développement pour les entrepreneurs : start ups et sociétés de croissance. Vice Présidente Top Executives au board de PWN Paris, leader des programmes du réseau pour les membres dirigeantes et administratrices, cofondatrice de The Board Network. Diplôme d'ingénieur de l'École Centrale Lille, Mastère Management International Spécialisé de l'ESSEC, certifiée Women Be European Board Ready ESSEC Executive.

SOMMAIRE

PRÉFACE	6
INTRODUCTION	8
1. Se préparer à son rôle d'administrateur(e)	11
1.1 Définir son projet	13
1.2 Choisir de se former	14
1.2.1. Se former aux fondamentaux	15
1.2.2. Formations courtes et formations continues	19
1.3 Se faire accompagner	22
1.3.1. Le coaching	22
1.3.2. Le mentoring	23
1.4 Entrer dans les réseaux ad hoc	24
1.4.1. Les réseaux ou initiatives dédiées	25
1.4.2. Les réseaux de femmes professionnelles non dédiés administratrices	27
1.4.3. Les réseaux mixtes	28
1.5 Développer sa notoriété	28
1.5.1. Se faire identifier par les chasseurs de tête	28
1.5.2. Apparaître dans les médias	29
1.5.3. Utiliser les réseaux sociaux	30
1.6 Se rapprocher des organismes de référence	35
Témoignages et Points de vue	37
Agnès ARCIER	38
Francois BAVOILLOT	40
Blandine CORDIER PALASSE	41
Carole DEFFEZ	42

Laure de FOUCAUD	43
Laetitia GAZEL ANTHOINE	44
Philippe GUINOT	45
Laure HAUSEUX	46
Anne LANGE	47
Fanny LETIER	48
Chantal LORY	49
Bernard MICHEL	50
Margaret MILAN	53
Emmanuèle PERRON	54
Antoine PETIT	55
Marie-Claude PEYRACHE	56
Anita POUPLARD	57
Véronique PRÉAUX-COBTI	58
Catherine RIVOALLON PUSTOC'H	59
2. Rechercher et choisir son mandat	61
2.1. Identifier les mandats ouverts	62
2.2 Préparer ses entretiens et rencontrer ses interlocuteurs	64
2.2.1. Analyser la société, forger sa conviction à s'engager et sa proposition de valeur	65
2.2.2. Rencontrer les principaux protagonistes	69
2.3 Quelle rémunération pour quel engagement ?	70
2.4 Accepter ou refuser un mandat – Les questions de responsabilité	72
Conclusion - Mise en perspective	75
Annexe	79
Présentation des partenaires	83

PRÉFACE



Marie-Jo Zimmermann

Ancienne Présidente de la Délégation aux Droits des Femmes à l'Assemblée nationale

Décembre 2018 : sept ans après la mise en application de la loi COPÉ-ZIMMERMANN visant à la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées, les résultats sont là, le défi est relevé. Cette loi de janvier 2011 a été complétée en mars 2012 par la loi SAUVADET. Les entreprises privées et la fonction publique sont ainsi prises en compte. L'arsenal législatif existe.

Les résultats : 41 % dans les entreprises du CAC 40, 43,3 % dans celles du SBF 120. Ce qui paraissait inaccessible est aujourd'hui réalité.

Le défi est relevé : oui passer de 10 % en 2008 à 43,3 % en juin 2018 sur le SBF 120 est une indéniable progression. De plus, elle est accompagnée d'une évolution dans les mentalités. L'acceptation de la mixité dans la gouvernance des entreprises peut enfin avoir des effets positifs dans la performance économique des entreprises.

La loi a été un levier. Vous, Mesdames, vous avez été actrices de ce magnifique changement. Merci à vous.

Vous avez été actrices pour accompagner la loi en investissant les Conseils d'administration du CAC 40 et du SBF 120. Demain cette loi doit être déclinée dans toutes les entreprises qui font le tissu économique de la France. Elle doit également permettre de garantir la mixité des CODIR et des COMEX. Certes, ils ne sont pas impactés par la loi mais c'est le nouveau défi qu'il vous faudra relever dans les cinq ans à venir.

Admettre la mixité dans la gouvernance, c'est d'abord reconnaître et respecter les compétences des femmes. C'est aussi et surtout reconnaître que c'est bon pour les entreprises.

L'entreprise se trouve au cœur de mutations inédites. Elle doit apprendre à valoriser ses forces vives. Favoriser la mixité s'impose comme une décision managériale fondamentale. En effet, les entreprises plus féminisées sont plus efficaces car elles se sont interrogées sur leur fonctionnement et elles se sont montrées plus agiles.

Merci aux auteures de ce guide qui ont souhaité le rééditer avec des apports nouveaux en fonction de l'expérience des six dernières années. Il sera pour vous, administratrices ou nouvelles administratrices, un formidable outil pour réussir la mixité dans la gouvernance des entreprises dans le secteur privé comme dans le secteur public. Depuis le début des années 2000, j'avais la conviction que le combat pour la reconnaissance des compétences des femmes devait être mené. Vous l'avez accompagné. Demain votre présence dans tous les lieux de gouvernance permettra encore d'améliorer la performance, la création de valeurs et la pérennité des entreprises.

INTRODUCTION

La loi Copé Zimmerman a légitimé et rendu possible l'accèsion des femmes aux Conseils d'administration des entreprises françaises. Catalyseur incontestable de l'ouverture de cercles fermés et essentiellement masculins, ce texte a permis une prise de conscience de la valeur ajoutée potentielle qu'elle apporte, quand les défis auxquels sont confrontées les sociétés, de plus en plus nombreux, requièrent diversité d'expériences et confrontations de points de vue. La fonction d'administrateur s'en est ainsi trouvée valorisée et enrichie et les exigences pour l'exercice n'en sont que plus importantes. Pour accéder et prendre toute leur place au sein des Conseils, l'administratrice comme l'administrateur doivent démontrer la pertinence de leurs compétences et de leurs expériences, une éthique solide tout en faisant preuve d'une vision stratégique et de savoir être avec leurs pairs.

Conseil pré-XXI ^e siècle	Conseil XXI ^e siècle
L'administration recherche prestige et rémunération.	L'administrateur assume une responsabilité sociale, fait un choix professionnel et s'engage.
Le travail du conseil se résume à quelques réunions programmées à l'avance.	Le conseil contribue de manière quasi permanente à l'analyse des dynamiques sectorielles et de la performance dans un marché en mutation.
Les administrateurs donnent leur avis au P-DG, et rencontrent peu d'autres acteurs.	Les administrateurs tissent des liens étroits et échangent avec d'autres administrateurs, l'équipe de direction, les actionnaires et divers experts.
Rémunération proportionnelle au temps consacré à la fonction. Évaluation rare et plutôt collective du fonctionnement du conseil.	Rémunération en fonction de la contribution réelle à la création de valeur et à la durabilité de l'entreprise. Évaluation régulière de la contribution du conseil et de chacun de ses membres.
Inamovible même en cas de réorganisation.	Tenu pour responsable des actions et des inactions stratégiques. Il est remplacé s'il n'apporte pas une valeur ajoutée.

Source : Chroniques d'experts : Harvard Business Review août 2017 : A quoi ressembleront les conseils d'administration de demain

Six ans après la première édition d'Administrateur(e) au Féminin, alors que le rôle de l'entreprise est débattu au cœur même de son intime : l'objet social, nous avons eu envie de continuer à inspirer et encourager des femmes et des hommes qualifiés à mettre leurs talents au service d'une gouvernance durable et efficiente pour les entreprises, les administrations et les organisations, et de les aider à trouver leur juste place dans les Conseils. Cette avant-première numérique cible les clés pour accompagner une démarche de recherche de mandats. La partie juridique interviendra ultérieurement en lien avec les modifications potentielles liées à la loi PACTE, notamment.

Car les opportunités existent bel et bien :

La loi continue d'être un moteur de féminisation des Conseils puisque dès 2020, l'obligation de compter 40 % de femmes à son Conseil est étendue aux sociétés de la tranche 250 à 500 salariés présentant un chiffre d'affaires et/ou bilan supérieur à 50 M d'euros. Mais ce n'est plus le seul.

Sous l'impulsion des acteurs institutionnels et économiques, le champ de la gouvernance s'est ouvert bien au-delà des Conseils d'administration des sociétés cotées du SBF 120 : les administrations, les associations, les organismes publics, les sociétés non cotées, les start ups qui mettent en place leur advisory board recherchent des hommes et des femmes, avec des profils moins normés et ont des attentes spécifiques pour une gouvernance diversifiée et créatrice de valeur.

Afin de répondre à cette demande, nous décrivons en particulier les différents moyens d'acquérir et de conforter les compétences et la posture attendues pour l'exercice d'un mandat et une réelle contribution à la mission du Conseil.

Sont également abordés les moyens recommandés pour construire et affûter son plan de route : rejoindre des réseaux pertinents, travailler sa visibilité, et enfin rencontrer les président(e)s des entreprises au futur desquelles nous souhaitons contribuer.

Nous partagerons pour terminer quelques éléments de mise en perspective.

Pour ancrer cette publication dans la réalité de l'accession aux Conseils d'administration et de l'exercice du rôle d'administrateur(e), nous

avons demandé à des dirigeants et dirigeantes, des administrateur(e)s expérimenté(e)s et des personnalités de référence dans le monde de la gouvernance de s'exprimer. Qu'ils soient ici remerciés de leurs témoignages et de leur contribution à ce Guide.



1

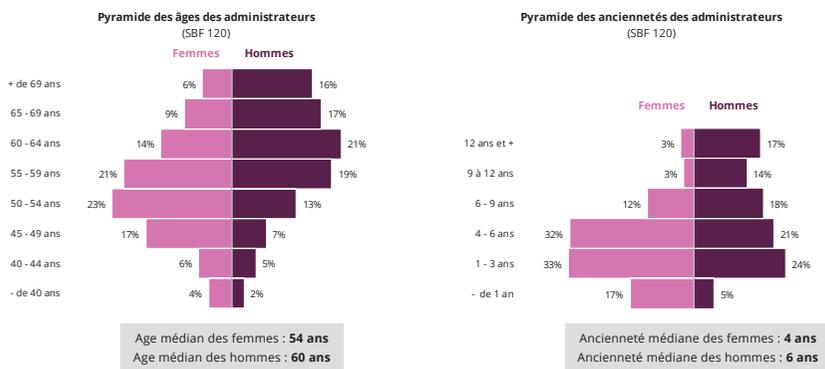
(**Se préparer à son rôle
d'administrateur(e)**

L'opinion répandue est que devenir administrateur(e) est un projet de maturité, nécessitant d'avoir une expérience de dirigeant avec une légitimité opérationnelle forte. S'il est vrai que les Comex et les Codir, où les femmes sont d'ailleurs très sous-représentées, sont les premiers viviers d'administrateurs, cette tendance évolue.

La recherche de nouvelles expertises et savoir-faire, en particulier liés à la transformation des entreprises, tirée par la révolution numérique, amène les dirigeants et leurs équipes à considérer de nouveaux talents, portés par des femmes ou des hommes plus jeunes.¹

Distribution par âge et par ancienneté

Sociétés du SBF 120



Echantillon de 1 597 mandats sociaux - documents de référence 2016

Echantillon de 1 420 mandats sociaux - documents de référence 2016

Dans ce contexte, lorsque l'on dessine son parcours professionnel, envisager d'exercer un premier mandat en cours de carrière, et s'y préparer, est pertinent pour les femmes qui souhaitent équilibrer une quête d'excellence opérationnelle avec celle de la réflexion stratégique. Cela permet de saisir les opportunités qui se présentent : par exemple celle de postuler pour un poste d'administrateur salarié dans une filiale de l'entreprise employeur. Sachant qu'un premier mandat est un atout pour obtenir le ou les suivants.

En revanche, il est important d'apprécier le temps et l'engagement nécessaire à l'exercice d'un mandat, en sus de ses responsabilités opérationnelles. Cet exercice est par ailleurs à soumettre à l'approbation de son employeur, lorsque le mandat est à l'extérieur de l'entreprise. Cela

1. Structure de la gouvernance des sociétés cotées Partie 1 : Radiographie des conseils - Juillet 2017 - Observatoire du Capital humain - Centre de Gouvernement d'entreprise Deloitte

créera l'occasion d'une discussion potentiellement valorisante pour vous, donnant à exprimer votre ambition.

Devenir administrateur ou administratrice est un projet qui nécessite donc engagement, investissement et proactivité : ce chapitre explore les moyens de s'y préparer.

1.1 Définir son projet

Administratrice n'est pas une fonction opérationnelle. Cette bonne compréhension du rôle de l'administrateur doit être sous-jacente à toutes vos présentations et vos échanges au cours de votre recherche.

Rédiger son profil d'administrateur(e) est la première étape incontournable pour construire son projet en se posant les bonnes questions :

- Quelles entreprises sont mes cibles ?
- Quelle valeur vais-je apporter au Conseil?
- Comment je démontre cette valeur?
- Comment prendre la mesure de la fonction ?

Ne tombez pas dans le perfectionnisme : préférez confronter ce profil à des avis extérieurs et vous le ferez naturellement évoluer au fil de vos rencontres et des retours jusqu'à la finalisation de votre démarche. Vous aurez également à l'adapter en fonction de vos interlocuteurs et de vos cibles et à y joindre une lettre ou un courriel de présentation.

Ce profil sera votre ambassadeur comme l'est un curriculum vitae pour une recherche de poste opérationnel. Il vous sera demandé pour candidater aux formations spécialisées ou être admise dans certains réseaux. Il est important d'en préparer une version en anglais, la présence d'administrateurs étrangers pouvant induire l'utilisation de cette langue dans les discussions et documents du Conseil ou parce que vous avez envie de rechercher un mandat dans une société étrangère.

Un modèle en français et en anglais établi par votre-Administrateur.com² et le programme Women Be European Board Ready ESSEC, sous l'égide de la FFA et de la FCE et sous l'impulsion du Ministère des Droits des Femmes, devenu la norme au sein des réseaux, est fourni en Annexe. Vous pouvez choisir une autre présentation mais ce modèle en particulier est assez suivi et vous interrogera sur les éléments à mettre en avant dans votre parcours pour appuyer la légitimité de votre candidature.

1.2 Choisir de se former

L'offre de formation à la fonction d'administrateur s'est enrichie depuis le vote de la loi Copé-Zimmermann. Elle témoigne s'il en est besoin de l'exigence grandissante de professionnalisation du statut d'administrateur même si l'approche certifiante n'est pas un passage obligé en France pour accéder à un mandat, comme elle peut l'être au Royaume-Uni, par exemple. Il est clair que la tendance à se former, soit dans le cadre d'une formation dispensée en executive par une grande école, soit par des conférences plus ponctuelles est bien là.

Cette offre permet à chacune et chacun de sélectionner la formation qui servira son projet au mieux pour ce qui est du contenu de la formation, de l'approche retenue et de l'investissement qu'elle représente.

Une première offre de formation avec tutorat et test d'acquisition de connaissances en ligne vient d'être lancée.³

Les formations délivrées par les institutions académiques que nous évoquons donnent accès à une certification :

Plusieurs organismes proposent par ailleurs des événement/conférences au cours desquels sont abordés des thèmes spécifiques de la vie des Conseils d'administration. Participer à ces conférences permet à l'administrateur(e) de suivre l'actualité réglementaire, business et sociétale de la gouvernance, et ainsi d'actualiser sa formation.

2. <http://www.votre-administrateur.com/> cabinet de conseil en gouvernance fondé et dirigé par Anne Navez

3. Mise en place via la plateforme digitale d'Aliath, cabinet de conseil en gouvernance fondé et dirigé par Dominique Druon

1.2.1 Se former aux fondamentaux

Critères	Sc Po/IFA	ESSEC	INSEAD
Titre de la formation	Certificat d'administrateur de sociétés	Women Be European Board Ready – Une autre formation dédiée aux DRH a été lancée en 2018 avec le club Excellence RH	International Directors Programme
Caractère certifiant	Certificat reconnu par l'AMF, l'AFG, EURONEXT, ECODA et Collège des administrateurs de sociétés Quebec Laval (Canada)	Formation certifiante reconnue par le Ministère, l'Ordre des Avocats, et co-financée par les OPCA	Certification possible
N ^{bre} de promotions existantes, depuis création	36	10	23
N ^{bre} de programmes par an	5	1 ou 2	5
N ^{bre} de participants par promotion	20 à 25	20 à 25	40
Contenu du programme (gouvernance, bonnes pratiques, RSE, aspects comptables et financiers, stratégie...)	Programme très complet avec module PME, module européen et module de crise optionnels	Programme axé sur la pratique, mais aussi la prospective en lien avec la dimension recherche du CEDE-ESSEC par exemple sur l'activisme en AG. Approche selon la taille de l'entreprise, accent sur la RSE, les risques et l'éthique. Vérification des compétences en compta-finances et analyse de stratégie	Programme comprend 3 modules qui traitent des enjeux de gouvernance dans un contexte global d'un point de vue : 1/efficacité et dynamique du conseil 2/surveillance et prise de décision 3/développement et efficacité des administrateurs
Modules traitant de la posture d'administrateur (confiance en soi, leadership...)	Un module RH et un module de simulation + programme personnel	Les aspects comportementaux et de posture sont intégrés et un accompagnement collectif réalisé	L'efficacité et les modes de fonctionnement appropriés sont un point focal
Exercices pratiques (simulation de board...)	Oui. 2,5 jours	Oui. 0,5 jour + la préparation + un CR individuel d'AG du SBF 120 avec un débat organisé sur les grands enjeux et le déroulement des AG	Expertise de l'INSEAD Global Leadership Centre qui utilise une méthode coaching et évaluation de groupe 360° des Directeurs + études de cas + simulations + cadres et outils de référentiel

Critères	Sc Po/IFA	ESSEC	INSEAD
Suivi de la mise en application de la formation	2 matinées post certification par an	Cercle Gouvernance et Équilibre – Club des alumni avec des réunions régulières pour échanger sur les expériences de chacune et les mandats	Un suivi ou les participants de IDP font rapport de la manière dont ils ont appliqué la formation au sein des CA dont ils sont membres
Lien avec le monde de l'entreprise et existence de partenariats	L'IFA compte une trentaine de membres associés et partenaires qui participent aux travaux et publications de l'IFA	Les professeurs de l'ESSEC sont aussi consultants en entreprise et la formation compte de nombreux praticiens (cabinet d'audit internationaux, cabinets de recrutement, partenaires IOD, avocats Middle-Next et des administratrices en poste), liens forts avec les alumnae, témoignages...	L'INSEAD a développé des partenariats stratégiques pour ce programme comme: - l'Institut Luxembourgeois des Administrateurs (ILA), un grand cabinet d'audit et de conseil international, - SID (Singapore Institute of Directors)
Visibilité pour les participants	Annuaire IFA, club des administrateurs certifiés	Blog http://gender.vivianebeaufort.fr/ – groupe linked in Administratrices et dirigeantes animé par Viviane de Beaufort Alumnae : le Cercle Gouvernance et Équilibre Liens avec de nombreux réseaux féminins dont la FFA	Réseau d'anciens IDN "INSEAD Director's Network" Partenariat avec Boardex ainsi qu'avec des Cabinets de recrutement de CA.
Autres services (programmes de mentoring ou de tutorat, opportunités de coaching ou de développement de réseau, accompagnement personnalisé...)	Services d'offres de mandats	Coaching intégré dans le programme ainsi que la mise en relation avec les réseaux partenaires et ponctuellement propositions de mandats	Coaching intégré dans le programme. Mise en relation avec le Réseau et Cabinets de recrutement
Sélection à l'entrée de la formation	Sélection forte sur profil d'administrateur expérimenté ou potentiel	Profil atypiques d'administratrices potentielles, acceptés voire souhaités à l'ESSEC	Expérience d'Administrateur d'au moins 6 mois à un an exigée à l'entrée
Validation du cursus	Sélection à la sortie avec examens écrit et oral (QCM de 3 h et oral + évaluation en continu pendant la simulation et sur entretien par un jury. Possibilité de repasser un module en cas d'échec)	Évaluation continue, vérification des acquis tout au long de la formation. Possibilité de repasser un module et invitation ultérieure aux conférences-Simulation de CA. Suivi d'une AG et analyse des documents avec un « rapport d'étonnement »	L'obtention du certificat INSEAD Certificate in Corporate Governance requiert sa mise en application réussie ainsi que la rédaction d'un mémoire.

Des programmes sont aussi proposés en région par Audencia à Nantes et EM Lyon Business School :

Critères	Formation Audencia	EM LYON
Titre de la formation	Certificat Administrateurs et gouvernance d'entreprise	Objectif Administratrice
Caractère certifiant	Certificat Audencia / IFA	OUI
N ^{bre} de promotions existantes, depuis création	5	9
N ^{bre} de programmes par an	1	3 (2 à Lyon et 1 à Paris)
N ^{bre} de participants par promotion	10 à 15	Une quinzaine
Contenu du programme (gouvernance, bonnes pratiques, RSE, aspects comptables et financiers, stratégie...)	Programme complet : 1/ Se préparer à l'exercice du mandat d'administrateur 2/ Finance, stratégie et risques 3/ Développer une posture d'administrateur leader 4/ mise en application	Programme créé en partenariat avec HeR value, cabinet de recrutement d'administratrices. Une formation équilibrée : • travail sur la posture et apports plus techniques • apports académiques, partages d'expérience d'administratrices et de président(e)s de conseil. • ouvrant sur différents contextes de gouvernance: PME, ETI, comités stratégiques de startup, associations, fondations
Modules traitant de la posture d'administrateur	Un module de 2,5 jours dédié à la posture d'administrateur leader	2 jours : coaching individuel et collectif, feedbacks sur la dimension posture à l'occasion de différentes mises en situation : présentation du pitch, simulation de conseil
Exercices pratiques (simulation de board...)	Oui. 1 jour	Oui. 0,5 jour
Lien avec le monde de l'entreprise et existence de partenariats	Programme conçu et animé en partenariat avec l'IFA	Les certifiées rentrent dans le réseau HeR value qui organise une soirée par an avec toutes les certifiées
Visibilité pour les participants	Annuaire IFA, réseau Audencia	Invitation aux conférences organisées par HeR value avec des Présidents (Paris et Lyon)
Autres services (programmes de mentoring ou de tutorat, opportunités de coaching ou de développement de réseau, accompagnement personnalisé...)	Accompagnement individuel pour construire sa propre stratégie via l'élaboration d'un projet personnel	Accompagnement individuel par HeR value

Critères	Formation Audencia	EM LYON
Sélection à l'entrée de la formation	Sélection sur dossier de candidature	Sélection sur profil via un comité
Validation du cursus	Production d'un livrable en lien avec le projet individuel du participant	Obtention du certificat après assiduité complète, simulation de Conseil, remise du CV administrateur
Mixité des participants	70 % de femmes	100 % de femmes
Durée du programme	9,5 jour	8 jours
Langue véhiculaire	Français	Français

Les Liens web de ces formations

IFA-ScPo :

<http://www.ifa-asso.com/former/les-parcours/certificat-administrateur-de-societes.html>

ESSEC :

<http://executive-education.essec.edu/fr/programme/management-leadership/women-be-european-board-ready/>

INSEAD :

<https://www.insead.edu/executive-education/corporate-governance/international-directors-programme>

Audencia :

<http://www.executive.audencia.com/formations-courtes/strategie-gouvernance-et-rse/certificat-administrateurs-et-gouvernance-dentreprise/>

EM Lyon :

<https://executive.em-lyon.com/Formations/Certificats/OA-Objectif-Administratrice>

1.2.2. Formations courtes et formations continues

Des programmes courts sont proposés par des organismes de formation en gouvernance et des cabinets de chasse de tête, ou d'avocats.

Parmi eux, on citera :

Aliath

board by aliath : se préparer à rejoindre un Conseil d'administration. C'est une offre de formation en présentiel à partir d'un autodiagnostic en ligne, sur les fondamentaux de la gouvernance avec tutorat et test d'acquisition de connaissances en ligne.

https://gallery.mailchimp.com/28bff84242b9a25e514e1d644/files/71f61933-15f8-441b-8520-8d7070dded63/Formation_board_by_aliath.pdf

board by aliath advanced : améliorer son impact au sein d'un Conseil d'administration. C'est une offre de formation en présentiel à partir d'un autodiagnostic en ligne, qui s'adresse aux administrateurs ayant déjà un mandat, pour les préparer à présider un comité, et en cas de situation de crise de l'entreprise.

https://gallery.mailchimp.com/28bff84242b9a25e514e1d644/files/5546b191-8a22-45cc-9c7b-8fd346c4a9ad/Formation_board_by_aliath_advanced.pdf

www.aliath.fr

Deloitte

Organisme de formation labellisé OPQF, Deloitte s'appuie directement sur les expertises métiers (finance, risque, IT, capital humain...), sectorielles (banque et assurance, consumer business, manufacturing, énergie...) et pédagogiques (conception et dynamique d'animation) de Deloitte pour proposer des formations de haut niveau, adaptées aux enjeux des participants.

Au niveau Gouvernance, il s'agit souvent de parcours sur mesure, à l'occasion de prise de poste, par exemple, ou de formations très pointues sur un sujet particulier représentant un enjeu significatif pour l'entreprise. Des sessions sont également organisées sur des sujets particuliers (gestion des risques, cybersécurité, veille juridique, block Chain..) pour des conseils d'administration ou des comités spécialisés.

<https://formation.deloitte.fr/>

Governisis

Institut de formation à la gouvernance créé par les associés d'Associés en Gouvernance, société indépendante de conseil en gouvernance. Les intervenants ne sont pas des "formateurs", mais des praticiens de la gouvernance issus du monde de l'entreprise. Governisis propose des formations et des séminaires d'échange d'expériences sur mesure, destinés en particulier aux administratrices en fonction ou en recherche de mandats.
www.governisis.com contact@governisis.com

Au-delà de la formation aux fondamentaux, notamment parce que la réglementation évolue rapidement, il est souhaitable de se tenir informé de l'évolution de l'écosystème des Conseils et de continuer à se former.

L'Institut Français des Administrateurs apporte une information continue à ses adhérents en assurant une veille juridique et en publiant chaque semaine « l'actu IFA de la gouvernance ».

Il organise chaque année une trentaine d'événements autour de grands témoins et experts à Paris et en région : Journée annuelle de l'administrateur, Matinales, Cycle Gouvernance et Stratégie, Transformation Digitale, RSE, Forum de la Recherche.

La plupart de ces événements font l'objet d'une captation audio ou vidéo. Des ateliers, webinars et capsules d'experts sont également organisés.

L'IFA encourage les interactions entre ses adhérents dans des groupes de travail, commissions et clubs pour favoriser la réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance et leur diffusion dans des publications référence (une soixantaine à ce jour).

<http://www.ifa-asso.com>

Le Cercle des Administrateurs (c/o INSEAD Alumni Association France) organise des événements thématiques autour d'un intervenant, ouverts aux membres et aux extérieurs.

Des Master Classes ont été lancées en 2018 avec l'objectif d'apporter un éclairage sur des questions et enjeux essentiels pour l'administrateur, de partager l'expérience de professionnels, dirigeants et académiques d'excellence reconnus, rejoindre un réseau tourné vers l'international, favoriser la réflexion partagée.

<http://cercledesadministrateurs.org/fr/>

Le Women Be European Board Ready anime :

- un blog accessible à toutes : <http://gender.vivianedebeaufort.fr/category/veille-gouvernance-et-mixite/>
- un groupe linkedin <https://www.linkedin.com/groups/3816734/sur-cooptation>

Le programme organise deux à trois événements « open » annuels sur invitation.

MiddleNext, institut de formation agréé dispense une formation ciblée qui vise à préparer des dirigeants ou des administrateurs indépendants à exercer des mandats dans les ETI/ PME :

<http://www.middlenext.com>

Se former est un investissement personnel important qui, s'il accroît sa légitimité lors d'une candidature, ne doit cependant pas être considéré comme un sésame pour l'obtention de mandats.

Mais ne vous laissez pas à l'inverse opposer que le besoin de formation serait un aveu de faiblesse ou d'insuffisance. Valorisez le pour ce qu'il est : à savoir une manifestation de votre ouverture d'esprit, de votre volonté de comprendre avant de vous engager, de vous dépasser, un levier enfin pour le développement de votre vie professionnelle.

Il est à noter que certaines formations, comme celle de l'ESSEC, ont également pour objectif d'aider les femmes à intégrer des comités de direction ou des comités exécutifs ce qui est souvent considéré comme un préalable à rejoindre un Conseil. Elles peuvent également aider des dirigeantes de moyenne entreprise à réfléchir sur leur gouvernance et /ou préparer la succession d'une entreprise familiale

Outre un temps de recul et de réflexion, les formations sont aussi l'occasion de rencontres précieuses avec des profils diversifiés, vos futurs pairs dans les Conseils. Elles vous donnent l'accès aux réseaux d'alumni, premiers cercles d'échanges et de partages d'expériences, de bonnes pratiques et de contacts enrichissants, que vous allez pouvoir développer.

1.3 Se faire accompagner

Le coaching et le mentoring peuvent légitimement s'inscrire dans la démarche pour se préparer à son rôle d'administrateur.

1.3.1. Le coaching

Étymologiquement coacher signifie « conduire une personne importante du point où elle est au point où elle veut aller ».

Le coaching est ainsi basé sur un axe présent-futur. Il correspond à une approche orientée « ressource » et « solution » qui s'effectue dans une démarche partenariale d'égalité et de co-responsabilité entre l'accompagnant et la ou le coaché(e).

Le coach, porteur d'une démarche positive et exportateur d'énergie, va aider la ou le coaché(e) à optimiser ses capacités, ses ressources et l'accompagner dans la mise en œuvre des moyens pour atteindre son objectif et trouver la meilleure façon d'agir en fonction de la situation et des personnes. Par sa méthodologie, son questionnement et son écoute active, il éveille et fait progresser la ou le coaché(e) sur le chemin des possibles et la voie de la réussite.

Face à un enjeu important, le recours à un coach permet dès lors de renforcer sa connaissance de soi, d'améliorer ses performances et de développer ses compétences et son potentiel relationnel en lien avec l'objectif qui aura été défini au cours du coaching.

Il a été largement identifié que certaines « croyances » des femmes, (telles que le complexe d'imposture, le sentiment d'illégitimité ou la dévalorisation), peuvent constituer des freins à leur évolution personnelle ou professionnelle et entraver notamment la progression d'une candidate vers un mandat d'administratrice.

A ce titre, le coaching, qui n'est certes pas spécifiquement un outil destiné à permettre de devenir administratrice, peut aider à dépasser ses freins éventuels, à prendre conscience des points forts sur lesquels s'appuyer et des points de vigilance à travailler afin d'intégrer des instances de gouvernance quelles qu'elles soient.

1.3.2. Le mentoring

Le mentoring se définit comme une relation qui s'instaure entre un mentor (qui va conseiller) et le mentee (qui sera conseillé) à titre bénévole et a priori dans un cadre informel, avec un objectif de transfert d'expérience, ce qui en fait la différence première avec le coaching.

Seul un programme externe est dédié depuis dix ans à favoriser l'accès des femmes aux Conseils : BoardWomen Partners avec pour but d'augmenter de façon significative le pourcentage de femmes au sein des Conseils d'administration des grandes entreprises du SBF120. Conçu par Véronique Préaux-Cobti, directrice générale de Diafora, présidente d'honneur de GEF : Grandes Ecoles au Féminin, et Marie-Claude Peyrache, première femme à être entrée au Comex de France Télécom-Orange, ancienne présidente d'European PWN-Paris, ce programme a été basé sur des binômes mentor- président d'une entreprise participante-/ mentee, il a concerné 60 présidents et 73 mentees dont 58 nommées à ce jour dans 105 Conseils d'administration.

La pertinence de l'approche est donc avérée.

Marie-Claude Peyrache et Véronique Préaux-Cobti ont annoncé, lors des 10 ans du programme le 29 novembre 2017, que le programme entrait dans sa dernière phase jusqu'à fin 2018.

Vous trouverez leurs témoignages dans cette publication.

L'AFEP, partenaire de BWP depuis le début du programme, s'engage à poursuivre l'action engagée pour que des avancées importantes soient réalisées au sein des entreprises membres.

Au-delà de cette initiatives externe, un certain nombre de sociétés engagées sur les sujets de la mixité, conscientes des difficultés que rencontrent les femmes dans leurs parcours professionnels, ont développé des programmes de mentoring internes, conçus comme une aide sélective pour aider les femmes à franchir le plafond de verre.

Il est à noter que certaines de ces entreprises le font en partenariat et avec l'appui du réseau PWN qui développe pour ses membres des programmes de mentoring reconnus et innovants. Plus de cinquante binômes mentors/mentees ont été ainsi constitués en 2018. Cette année, PWN Paris a également lancé un programme de reverse-mentoring digital qui permet à des femmes executives de bénéficier de l'expertise

et des conseils de femmes plus jeunes pour en particulier utiliser le levier des réseaux sociaux et construire leur visibilité. Si ce dernier programme n'est pas dédié aux femmes administratrices ou en recherche de mandat, il favorise un acquis critique pour cette recherche, puis une fois en poste.

Plus largement sur l'engagement des entreprises dans une politique volontariste, laissons la parole à Bernard Michel, président de la société Gecina de 2010 à 2018 et qui fait partie de nos grands témoins : Gecina est classée depuis 2016 par Ethics & Boards⁴ en tête des entreprises françaises cotées, s'agissant de la féminisation des instances dirigeantes et des enjeux de mixité.

1.4 Entrer dans les réseaux ad hoc

Entrer dans un Conseil nécessite surtout de pouvoir être identifiée comme candidate potentielle par les personnes susceptibles de jouer un rôle clé dans le processus de sélection. Ces personnes seront à trouver et à approcher grâce à vos relations.

Sa visibilité et sa réputation sont des éléments déterminants pour être repérée et donner envie à une entreprise de prendre contact avec vous et aux membres d'un Conseil de vous accueillir parmi eux. L'adhésion à un ou plusieurs réseaux vous permettra de démultiplier ces rencontres et peut également vous donner l'occasion de vous engager en retour en exprimant vos qualités relationnelles et de leadership dans un contexte autre que votre environnement professionnel.

Pourquoi des réseaux féminins ?

La France est un pays qui est structuré historiquement par des réseaux formels et informels. Les femmes y sont encore minoritaires. La création de réseaux féminins a ainsi permis aux femmes de prendre conscience de l'intérêt de développer leur sphère d'influence. Avivah Wittenberg Cox, fondatrice de PWN dit d'eux que ce sont « à la fois la route et le véhicule de la montée en puissance d'une carrière... ». Nous traiterons ici uniquement des réseaux dont l'un des objectifs est l'accès des femmes aux Conseils d'administration.

4. Ethics & Boards fondé par Floriane de Saint Pierre est un cabinet de statistiques engagé qui publie un Baromètre de la féminisation des conseils et des comex/codir des entreprises cotées <https://www.ethicsandboards.com>

1.4.1. Les réseaux ou initiatives dédiées

On citera outre les réseaux d'alumni des formations mentionnées plus haut :

PWN Paris et son programme TOP Executives entend faciliter l'accès des femmes aux instances de directions opérationnelles et de gouvernance. Pour les membres qui souhaitent investir les Conseils, sont proposées des rencontres régulières avec des acteurs engagés dans la gouvernance d'entreprise et d'autres administrateurs/administratrices expérimentés lors de soirées Panel et de dîners au Sénat. En collaboration avec le Cercle Gouvernance et Équilibre présenté plus loin, des Petits Déjeuners Chasseurs sont organisés pour permettre à nos membres de se faire connaître et d'échanger en petit comité avec des chasseurs de tête spécialisés dans le recrutement de ces postes, cabinets internationaux et /ou spécialistes : à ce jour : Heidrick&Struggles, BCP Executive Search, Boyden, Eurosearch, Segalen & Associés, Odgers Berndtson, à venir Eric Salmon, Spencer Stuart...

En parallèle PWN s'attache à renforcer ses liens avec les organismes de référence pour les administrateurs et avec les autres réseaux et associations professionnelles, au travers de programmes concrets et avec la conviction que la mise en commun de nos efforts nous permettra d'être des promoteurs plus efficaces d'une gouvernance moderne et contributive.

La participation au think tank de la FFA, présentée plus loin, pour l'écriture du Livre Blanc du 10 Juillet 2018 en est une illustration.

De même que l'initiative « The Board Network », créé en partenariat avec le Cercle Gouvernance et Équilibre.

www.PWNglobal.net

www.PWNParis.net

The Board Network

Annoncé à la presse le 12 Juin 2018 lors du Congrès 2018 de PWN Paris, le réseau The Board Network est né pour accompagner ses membres dans la recherche d'un mandat d'administrateur et répondre à une demande croissante de nouveaux talents pour les Conseils.

Aujourd'hui l'appartenance à The Board Network, réseau sélectif et de confiance permet à ses membres de partager en toute confidentialité

les mandats qui arrivent à leur connaissance, démultipliant pour chacun les opportunités et donc les chances de trouver la bonne adéquation avec un Conseil.

En regard, ce même réseau offre aux présidents et présidentes de Conseils en recherche d'administrateurs et administratrices une opportunité alternative de rencontrer directement et simplement des personnes motivées et qualifiées.

The Board Network s'est ainsi créé sur la conviction de cette double valeur apportée à chacune des parties et constitue une proposition unique et innovante pour ces acteurs.

Sa création arrive « just in time » dans le contexte favorable décrit dans ce Guide pour une gouvernance qui se professionnalise et s'ouvre à la diversité des talents et dont le champ d'application va s'étendre dans les années à venir.

The Board Network est aujourd'hui un réseau de 70 membres, déjà administrateurs ou motivés et prêts à le devenir, des personnalités de conviction et « bienveillantes » avec une appétence assumée pour les défis des entreprises aujourd'hui et dans le futur. Il s'est ouvert aux hommes partageant ces mêmes ambitions et motivations et regroupe une grande variété de profils couvrant de nombreux secteurs et expertises, de différentes nationalités et toujours avec une expérience internationale significative. Tous ces membres partagent les mêmes valeurs et sont signataires d'une charte qui les portent : Éthique, Excellence, Diversité, Bienveillance, Innovation.

The Board Network a vocation à être déployé dans les autres City Networks que compte PWN en France et à l'étranger, démultipliant ainsi la diversité recherchée. Le dossier de candidature est à envoyer à comite-theboardnetwork@googlegroups.com

The Board Network est sur LinkedIn : [TheBoardNetwork](#) et sur twitter [@theboardnetwork](#)

Le Cercle Gouvernance et Équilibre

Le Cercle Gouvernance et Équilibre a été fondé en 2012 à l'initiative d'alumnae du programme certifiant Women Be European Board Ready de l'ESSEC à partir d'une vision commune de la gouvernance, en tant qu'outil essentiel à la création de valeur et à la pérennité des entreprises.

Le Cercle Gouvernance et Équilibre est ouvert à tous ceux et celles qui ont envie de réfléchir ou s'engager sur les thèmes de la gouvernance et les missions de l'administrateur(e) et du dirigeant. C'est à la fois un think tank et un réseau qui enrichit les connaissances et développe les réseaux de chacun, grâce à l'échange. C'est à priori le réseau naturel des Alumnae Women ESSEC.

<http://cerclegouvernance-equilibre.fr>

La Fédération Femmes Administrateurs (FFA)

La FFA est une fédération de réseaux professionnels féminins créée en juillet 2012 à l'initiative d'Agnès Bricard, alors Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables. Selon les statuts, la présidence est tournante entre les associations fondatrices : après Agnès Bricard, puis Brigitte Longuet, elle est assurée actuellement par Agnès Arcier. La conseillère permanente de la présidente en est Viviane de Beaufort.

L'objectif fondateur de la FFA est d'accompagner la mise en œuvre des lois Copé-Zimmermann (2011) et Sauvadet-article 52 (2012), qui imposent la mixité dans les Conseils, en promouvant le lien entre qualité de la gouvernance et profils diversifiés d'administrateurs incluant les femmes. Et pousser de ce fait à la transformation de la gouvernance en France pour faire face aux défis économiques et sociétaux.

La FFA a publié en juillet 2018 un **Livre blanc : « 5 propositions pour faire évoluer le fonctionnement des Conseils – Un Conseil 4D et des administrateurs externes »** téléchargeable sur son site⁵

<http://www.federation-femmes-administrateurs.com/>

1.4.2. Les réseaux de femmes professionnelles non dédiés administratrices

Les réseaux de femmes professionnelles non dédiés peuvent être utiles par leur audience et leurs objectifs, notamment parce qu'ils permettront aussi de rencontrer des femmes siégeant déjà dans des Conseils ou dans une démarche analogue.

Nous vous invitons à consulter l'ouvrage très complet : **le Guide des Clubs et Réseaux au féminin** d'Emmanuelle Gagliardi dont la dernière édition

5. <http://www.federation-femmes-administrateurs.com/evenements/10-juillet-2018-lancement-du-livre-blanc-de-la-federation-femmes-administrateurs/>

est sortie le 8 juin 2018. Emmanuelle Gagliardi est présidente de l'agence de communication, d'événementiels et de conseils CONNECTING WoMEN et fondatrice du mouvement Pulvériser le Plafond de Verre #PPV,

<https://www.linkedin.com/pulse/oui-je-veux-pulvériser-mon-plafond-de-verre-emmanuelle-gagliardi/>

1.4.3. Les réseaux mixtes

Faire partie de réseaux sectoriels, de think tanks, de réseaux professionnels sans considération de genre est une nécessité pour être au fait des problématiques émergentes des secteurs dans lesquels l'entreprise opère, l'administratrice n'ayant surtout pas vocation à adopter une posture essentiellement tournée vers le féminin.

1.5 Développer sa notoriété

Développer sa visibilité est indispensable. Plusieurs moyens peuvent être utilisés, en restant vigilant sur la maîtrise de sa réputation, notamment sur les réseaux sociaux.

Avoir clairement défini en amont son projet et ses objectifs vous aidera à construire votre plan de communication personnelle. Il sera d'autant plus efficace qu'il donnera à voir quel que soit le canal utilisé, qui vous êtes, vos convictions, où vous souhaitez aller et comment.

1.5.1. Se faire identifier par les chasseurs de tête

Les cabinets de recrutement ou les cabinets spécialisés ne voient qu'une partie des offres de mandats. Néanmoins ce sont eux qui interviennent pour leurs grands clients et les accompagnent sur les sujets de recrutement d'administrateurs. Les acteurs internationaux ont développé des pratiques dédiées. Certains publient des études annuelles utiles téléchargeables sur leur site Internet⁶.

Certains cabinets de conseils œuvrent également auprès des présidents d'entreprise et des fonds d'investissement et incidemment sont en position d'être sollicités pour rechercher des candidat(e)s pour des mandats externes.

6. Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, Russell Reynolds

Les Petits Déjeuners Chasseurs organisés par PWN en association avec Le Cercle Gouvernance et Équilibre et décrits plus haut, permettent aux femmes sélectionnées de se rendre visibles auprès de ces acteurs.

Vous retrouverez à suivre des extraits des interventions de Blandine Cordier Palasse, BCP, Carole Deffez, Heidrick&Struggles, Laure de Foucaud, Eurosearch & Associés et Anita Pouplard, Boyden.

1.5.2. Apparaître dans les médias

Avoir à son actif quelques apparitions pertinentes dans les médias pour construire sa notoriété, y tenir des propos clairs et pédagogiques sont des éléments importants de la construction de son image de future administratrice et constitue un excellent entraînement à la prise de parole en Conseil.

Constituer et actualiser régulièrement son press book avec des articles publiés récemment, sa bio à jour, des photos récentes et de qualité professionnelles, par exemple sur son profil LinkedIn, et revendiquer sa légitimité comme expert d'un domaine est pour ce faire important.

Du fait d'une certaine pression sociétale en particulier de communautés actives sur les réseaux sociaux : @HEforSHe, #Jamais Sans Elles⁷, les médias ouvrent davantage leurs pages aux expertes. Il faut se saisir de ces opportunités.

Parmi les initiatives spécifiques, citons :

- Le programme « **Expertes à la 1** » lancé par le groupe TF1 en 2016 pour accélérer la représentativité des femmes expertes dans les journaux télévisés qui demeure toujours insuffisante.
- **Voxfemina**, association fondée en 2010 par Valérie Tandeau de Marsac, qui a comme objectif de promouvoir la présence des femmes dans les médias. L'association recrute des expertes dans les domaines susceptibles d'intéresser les journalistes (industrie, finance, juridique, énergie) et publie leurs contributions. Le principal intérêt est la mise à disposition d'une plate-forme de promotion de la production intellectuelle d'expertes qui peut être utilement consultée par mes médias mais aussi par les entreprises. L'association organise

7. <http://www.jamaissanselles.fr>

aussi des formations de media coaching. Parmi, les membres, on retrouve des administratrices ou membres de Conseils : citons Michèle Menart, membre du Conseil d'administration d'Easybourse et Poste-Immo. Viviane de Beaufort et Carol Lambert en font également partie.

<http://voxfemina.asso.fr>

- **Les ExpertEs**. Créé en 2012 par Marie-Françoise Colombani et Chebeba Hachemi et dirigé depuis par Caroline de Haas, les Expertes est le premier annuaire en ligne, gratuit, de femmes expertes françaises et francophones: chercheuses, cheffes d'entreprises, présidentes d'associations ou responsables d'institutions, prêtes à s'exprimer dans la presse. <https://expertes.fr/>

- Enfin **The Board Network** poursuit cet objectif de visibilité pour ses membres. Une Tribune des « 50 femmes prêtes à s'investir dans des mandats d'administratrices » a été reprise en juin dernier dans les Echos.fr⁸.

1.5.3. Utiliser les réseaux sociaux

Les médias sociaux font partie intégrante de nos modes d'interaction avec autrui y compris dans le monde des affaires. Les sources et les chiffres abondent si vous deviez encore vous en convaincre :

Plus de 60 % des internautes font une recherche en ligne sur la personne qu'ils doivent rencontrer.

Plus de 90 % le font si cette personne est un dirigeant.

100 % des cabinets de recrutement font des recherches sur Google et sur plusieurs réseaux sociaux.

La majorité de l'information composant la réputation d'un dirigeant est publiée par des tiers et le risque d'éléments négatifs s'accroît avec le niveau de responsabilité, d'exposition de la fonction et le degré d'intimité avec la réputation de l'entreprise.⁹

Il y a donc une nécessité pour chaque administrateur de comprendre cet environnement, d'y être présent voire d'en être un contributeur actif.

8. <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0301865286032-conseils-d-administration-nous-sommes-pretes-321856.php>

9. 20 Online Reputation Statistics That Every Business Owner Needs To Know ; <https://www.parlonsrh.com/wp-content/uploads/2016/09/Recrutement-r%C3%A9seaux-sociaux.png>

La visibilité sur les réseaux sociaux corporate comme LinkedIn sont des atouts dans votre recherche de mandat.

L'exploration des médias sociaux vous permet par ailleurs de faire une veille sur les entreprises, leurs dirigeants, leurs écosystèmes : partenaires, concurrents, clients, ONGs... Et vous utiliserez alors ces mêmes médias pour faire valoir vos points de vue et vos convictions et créer les opportunités de dialogue avec vos cibles.

Par la suite, en tant qu'administrateur, la notoriété acquise sur ces médias sera une composante significative de la valeur que vous apporterez aux Conseils dont vous faites partie. Les administrateurs, comme les dirigeants doivent apprendre à communiquer d'une manière proactive pour informer sur la stratégie et la vie de l'entreprise et contribuer à sa visibilité et à sa réputation. Les actionnaires, clients et toutes les parties prenantes accordent beaucoup d'importance aux échanges sur les blogs, LinkedIn et Twitter, au moins autant sinon plus qu'aux communiqués de presse et sites institutionnels. En particulier en cas de crise, une communication maîtrisée sur les réseaux sociaux permet de répondre aux attaques ou aux inquiétudes en temps réel et en facilite la résolution. Ces interactions seront bien entendu conduites en cohérence avec le plan de communication de l'entreprise et prendront en compte le risque de délit d'initié.

Et puis, pensez-y en complément des informations mises à votre disposition par l'entreprise, vous poursuivrez votre veille indépendante, restant à l'écoute des signaux faibles venant de l'interne : salariés, syndicats, comme de l'externe : marché, ONGs, sous-traitants ...

Votre expérience personnelle de la puissance et des limites de ces réseaux vous permettra enfin de mieux appréhender voire d'anticiper les transformations en action dans le corps social de l'entreprise, ce qui s'y joue en terme de culture et d'organisation, ainsi que dans son interaction avec ses partenaires et clients et dans son marché.

Comment s'y prendre ?

Dans le cours que dispense Marie Khayat, experte transformation digitale, dans le cadre de la certification Women Be European Board Ready de l'ESSEC et membre de PWN Paris, elle propose une démarche en quatre étapes et partage outils et bonnes pratiques¹⁰ :



Etape 1 - Veille et analyse : collecter les informations sur son identité numérique et les analyser de manière pertinente nécessite maîtrise des outils de suivi et d'alertes sur ce qui se dit sur la toile à son propos, celui de ses relations, ses entreprises cibles...

Google offre des outils de veille et d'analyse Google Alertes, Google Actualités, Google Analytics, Google Trends, Google Blog Search..., et tous les réseaux proposent maintenant des analyses et des indicateurs : cartographie de notoriété, mesure de la présence dans les réseaux d'influence, occurrences.

Etape 2 - Construction d'une e-réputation business, nécessitant de cibler et de mettre en cohérence l'identité numérique et la personnalité, vie privée/vie publique, influence...

10. Voir en complément à ce sujet le Working Paper 1202, CERESSEC 2012, de Viviane de Beaufort et Marie Khayat : Femmes dans les conseils d'administration en France. Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité

Etape 3 - Choix du média/réseau : une multitude de plateformes existent mais certains réseaux sont devenus incontournables :

- LinkedIn, acheté en 2016 par Microsoft, est sans conteste le 1^{er} réseau pour construire un réseau professionnel à dimension internationale, pour rechercher des positions, cibler et qualifier des contacts et enfin pour le partage de contenus à grande valeur ajoutée, auquel contribuer sans hésitation,
- Twitter, un réseau social de microblogging, media temps réel, facile à maîtriser, a été adopté largement par les principaux influenceurs : journalistes, blogueurs, experts et politiques, il est l'outil privilégié des dirigeants,

Conseils de dirigeantes sur Twitter <http://www.youtube.com/watch?v=s3SZZ09AnBU&app=desktop>

- Facebook a dépassé les 2 milliards d'utilisateurs en juin 2017. Y créer sa page peut être très efficace pour certains secteurs d'activités, il reste le meilleur réseau pour créer une relation émotionnelle avec son audience,
- Slideshare, acheté par LinkedIn, est le site de référence de partage de documents et de présentations, parfait pour promouvoir son expertise.

Etape 4 - Animation de la présence en ligne : trouver sa ligne éditoriale, travailler le contenu, publier régulièrement, apporter de la valeur, être active dans les groupes sont des éléments constitutifs de son image.

Avoir des outils est essentiel pour optimiser le temps consacré et son efficacité, en voici quelques-uns :

- Gérer tous ses réseaux sociaux dans le même interface permet d'organiser le fil d'actualités, les listes, recherches, événements, #mots clés, de filtrer les résultats et de planifier ses publications dans le temps :

<http://hootsuite.com/> <https://buffer.com/>

- Gérer ses tweets et son environnement Twitter :

tweetdeck.twitter.com

- Suivre les flux RSS et les dernières actualités de son secteur :

feedly.com

- Et si vous en avez la possibilité, embaucher des rédacteurs
- N'ayez pas peur d'apprendre le digital
academiedudigital.fr
lynda.com, grande base du digital qui appartient à LinkedIn de créer et éditer des vidéos :
telestream.net/screenflow
- Avoir les infographies de n'importe quel profil twitter :
twitonomy.com
- Cartographier et visualiser les liens LinkedIn en fonction de différents paramètres : géographique, expertise, secteur,... :
<http://socilab.com>

Les Bonnes pratiques :

- Bien travailler sa bio et avoir des photos professionnelles,
- Réserver le domaine de votre nom,
- Développer les contacts et envoyer toujours des invitations personnalisées,
- Équilibrer publications corporate, curation et contenu original exprimant une personnalité et des passions, un peu de légèreté, films vus, livres à recommander,...

Il existe de nombreux moyens de se former en ligne. A titre d'exemple, mentionnons pour Twitter :

- <https://www.blogdumoderateur.com/guide-debuter-twitter/>
- Et concernant le vocabulaire de Twitter :
<https://www.alesiacom.com/blog/maitriser-le-vocabulaire-de-twitter>

En complément du programme de mentoring digital, mentionné plus haut, PWN Paris propose ponctuellement des ateliers sur la construction et la conduite de sa présence digitale.

1.6 Se rapprocher des organismes de référence

Pendant sa recherche de mandat puis pour accompagner l'exercice de son rôle d'administrateur, il est recommandé de rejoindre un voire les deux organismes de référence que sont :

L'**IFA**, qui se définit comme « la maison des administrateurs », a pour mission d'informer, d'organiser la réflexion collective et le partage d'expériences des administrateurs, et de proposer des formations.

L'IFA compte aujourd'hui plus de 3 700 adhérents qui contribuent au débat public sur les bonnes pratiques d'une gouvernance au service de la compétitivité.

Les membres de l'IFA exercent des mandats dans des organisations de toutes tailles et de tous secteurs : entreprises cotées ou non, sociétés familiales, sociétés mutualistes, entreprises publiques, associations, fondations...

<https://www.ifa-asso.com>

APIA, Administrateurs Professionnels Indépendants Associés, est une association sans but lucratif créée en 2004 par des dirigeants persuadés, au travers de leur expérience, qu'une gouvernance constructive de l'entreprise contribue à sa performance et à sa pérennité. Sa vocation est de promouvoir et professionnaliser par des actions et des travaux collectifs la fonction d'Administrateur Indépendant. Elle se définit par « L'expertise en gouvernance des ETI, PME et Start-Ups, pour les Dirigeants, par des Dirigeants ».

APIA réunit aujourd'hui 170 membres exerçant plus de 250 mandats dans plus de 35 secteurs d'activité. APIA est membre de l'IFA.

<https://www.apia-asso.com>



**Témoignages
et Points de vue**



Agnès ARCIER

Directrice des impôts des non résidents, Ministère des Finances

Fondatrice-présidente d'honneur de l'association de femmes hauts fonctionnaires Administration moderne qui milite pour une approche managériale de la réforme de l'État, et présidente depuis 2017 de la Fédération Femmes Administrateurs.

J'ai eu au cours de mon parcours de haut fonctionnaire de nombreuses occasions d'être administrateur Etat d'établissements publics ou sociétés publiques (Actim, CFCE, ANPE, Anvar, BDPME, Oseo, Sofaris, Agence de l'innovation industrielle, Agence nationale de la recherche, GIP Adetef, GIP FEI,...).

D'une situation où les conseils des établissements publics étaient assez largement des chambres d'enregistrement, Il me semble à l'expérience d'une vingtaine d'années que l'Etat s'est petit à petit placé en situation de respecter et faire vivre les règles de bonne gouvernance dans ses établissements, notamment en formant ses administrateurs quant à leur rôle, ou en revoyant récemment les règles de représentation de l'Etat. Il y a un progrès indéniable.

L'Etat reste cependant toujours assez mal à l'aise avec le principe de débats et questionnements en amont des options qu'il entend faire prendre, largement parce que les établissements subissent les conséquences d'un fonctionnement court termiste de l'exécutif politique qui ne favorise pas l'évaluation réelle, et d'une absence de compétences/connaissances suffisantes des fonctionnaires exerçant la tutelle des établissements, qui en général manquent beaucoup d'expérience de responsabilité de gestion.

Aujourd'hui cela se traduit toujours par exemple par une incapacité des tutelles à donner de véritables feuilles de route pluriannuelles à un établissement, leur méconnaissance des risques pénaux encourus par les dirigeants, ou une quasi- impossibilité des ministères à sanctionner/changer des dirigeants qui gèrent mal leur établissement.

Le monde des établissements publics reste un monde très influencé par la décision politique gouvernementale.

Il y a des pratiques qui persistent que l'on souhaiterait voir disparaître au profit d'une meilleure qualité de gouvernance. J'ai été témoin à plusieurs reprises notamment de certaines dérives :

- Le risque de déstabilisation auprès des autorités ministérielles, par des dirigeants d'établissements avides de pouvoir, d'administrateurs Etat faisant leur travail (ainsi d'un administrateur faisant valoir une analyse financière pouvant mettre en cause des orientations du dirigeant non concordantes avec les objectifs fixés par l'Etat),*
- Le maintien latent de la pratique des « pré-conseils d'administration » réunissant seulement la(les) tutelle(s) et l'établissement, malgré les recommandations de la Cour des comptes à cet égard, et prenant en amont des instances toutes les décisions importantes. Pire, l'orientation prise dans le bureau du ministre à l'occasion de la visite du soir du dirigeant de l'établissement, sans qu'il puisse y avoir examen des éléments du débat,*
- L'impossibilité des tutelles à sanctionner un dirigeant mettant son établissement et ses personnels en risque important, même sur faits objectivés et décrits, en raison de l'appui personnel apporté par des personnalités auprès du plus haut niveau exécutif.*

S'il paraît difficile que la gouvernance devienne irréprochable, pas plus que dans le secteur privé, il me paraît essentiel que l'Etat en revanche titre parti des possibilités d'améliorer la qualité de la réflexion des conseils, en innovant dans sa pratique de nominations des personnalités qualifiées, qui sont un vecteur de questionnements à la gouvernance. La nomination de femmes à cet égard en nombre suffisant, par application dans les faits de l'article 52 de la loi Sauvadet de 2012), reste un challenge, mais est une nécessité et un outil pas ou peu utilisé. »



Francois BAVILLOT

Avocat au Barreau de Paris

Maître de Conférences à Sciences Po

« A l'origine basée sur des principes de soft law, la corporate gouvernance s'inscrit désormais dans une démarche double nourrie par la soft law et la hard law.

D'un recueil de bonnes pratiques assorties de conséquences essentiellement d'image et de réputation, nous sommes maintenant dotés d'un arsenal légal et réglementaire qui vient compléter voire dépasser la soft law.

On parle à cet égard non plus de la corporate gouvernance mais du droit du gouvernement d'entreprise dont le droit des sociétés est un des composants essentiels mais pas le seul. Des sujets comme la déontologie, la conformité et les risques sont maintenant très présents.

Le respect de tous ces principes et règlements relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et bien sur des administrateurs qui le composent.

Quelques exemples récents :

- *Loi sapin II du 9 décembre 2016 -Prévention corruption et trafic d'influence*
- *Loi du 27 mars 2017 - Devoir de vigilance des sociétés mères*
- *Ordonnance du 19 juillet 2017- Déclaration de performance extra-financière*
- *Règlement Général sur la Protection des Données à caractère personnel (application mai 2018)*

Par des formations adaptées, il est crucial d'appuyer les administrateurs dans la compréhension de leurs responsabilités et de les sensibiliser à la gouvernance et aux risques de non-conformité (sanctions, coût). Cela permettra également d'optimiser les travaux du Conseil d'Administration. »



Blandine CORDIER PALASSE

Managing Partner BCP Executive Search
Co-fondatrice et Vice-Présidente du Cercle
de la Compliance

« Nos clients réalisent que désormais, la compliance est devenu un sujet de gouvernance et que tout défaut de compliance impacte lourdement l'image et la réputation de l'entreprise. Il importe que l'exemple et le mot d'ordre viennent du conseil, pour insuffler cette culture dans les équipes dirigeantes et opérationnelles.

La nomination au Conseil d'administrateurs indépendants, apportant un point de vue extérieur pertinent, est un vrai atout pour que l'intérêt de l'entreprise prévale dans chaque décision, en particulier dans la protection vis à vis des conflits d'intérêts et des risques de non-compliance.

La compliance est donc devenue un véritable vecteur de management organisationnel et de performance, un formidable levier de compétitivité dans un environnement économique où les entreprises sont confrontées à toujours plus d'innovation et d'agilité.

Pour ces dirigeants éclairés, le risque compliance est devenu un risque majeur pour l'entreprise qui appelle l'entrée de professionnels de ces sujets dans les conseils, afin de préempter ces risques au lieu de les subir dans la mise en œuvre de la stratégie. »



Carole DEFFEZ

Partner – Heidrick & Struggles

Co-Chair et membre du French Chapter du Women Corporate Director

« Je déconseille de postuler ouvertement pour un mandat non publié dans une entreprise que l'on a ciblée, comme on pourrait le faire avec une candidature spontanée pour un poste opérationnel. Il faut privilégier la mise en œuvre de son réseau pour entrer en contact avec le board « par capillarité ».

Ensuite, durant les entretiens savoir démontrer un intérêt authentique pour l'entreprise et une connaissance approfondie de ses enjeux pour établir un échange d'idées entre pairs sur la dimension stratégique de l'entreprise, ce qui est fondamental. »



Laure de FOUCAUD

Partner Eurosearch & Associés

« Pour une entreprise familiale, l'entrée d'un(e) administrateur(e) indépendant est un acte fort, expression de la volonté de la famille de céder une partie de son pouvoir pour insuffler la dynamique nécessaire à sa durabilité.

Les enjeux de l'administrateur(e) entrant sont aussi bien l'affectio familiae et l'envie des membres de la famille de rester investis dans un patrimoine collectif dont ils sont fiers, que la dimension du temps long dans laquelle il (elle) s'inscrit. Ces entreprises ont grand besoin d'être accompagnées de personnalités qui ont la capacité « d'écarter les murs ».

Courage, liberté, confiance en soi sont les qualités requises pour un(e) administrateur(e) au même titre que l'autorité naturelle, l'indépendance, l'expérience entrepreneuriale, la diplomatie, l'écoute et le partage des valeurs de la famille. »



Laetitia GAZEL ANTHOINE

Fondatrice et Présidente de Connecthings
Membre du Conseil d'administration d'INRIA
Représentante de la Women Initiative Foundation
à New York

« Depuis l'entrée de mes premiers investisseurs et la constitution d'un conseil de surveillance, j'ai considéré mon board comme un atout pour le développement business et relationnel de Connecthings.

Le choix de deux administrateurs indépendants, proposés par mon réseau, s'est faite sur la base de la palette d'expérience et de compétences qu'ils amènent au Conseil : connaissance des environnements grands groupes et internationaux, expertises financières, RH.

Cette mixité : deux femmes et trois hommes, et l'ouverture qu'elle a amenée ont permis des débats agréables et fructueux. L'évolution de mon Conseil doit servir l'ambition que j'ai pour Connecthings. »



Philippe GUINOT

Président PhGBioconsulting

« Il est important de comprendre l'agenda des membres du board et les intérêts qu'ils représentent. Par exemple, dans le secteur des biotechnologies qui est le mien, il est rare qu'un seul investisseur soit présent au capital de sociétés en création dans ce secteur. Dès lors la coexistence des fonds, avec des intérêts financiers souvent divergents, selon leur ancienneté dans le capital, n'est pas toujours simple à gérer.

La règle clef du board est l'intérêt de la société qui doit prévaloir. L'entrée d'administrateurs indépendants avec une réelle compétence est un atout pour faire évoluer le board et accompagner la maturité de la société. »



Laure HAUSEUX

Administrateur indépendant et membre du Comité d'Audit au Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace et au Conseil d'administration de Casino
Administrateur indépendant et Présidente du Comité d'Audit au Conseil d'OGF

« Pour bien s'intégrer il ne faut pas s'assimiler, il faut garder ses valeurs, son indépendance, tout en s'intégrant dans un mode de fonctionnement qui existe avant soi. Il faut se glisser dans l'organisation pour ensuite obtenir la reconnaissance des autres.

« Il n'y a plus besoin de démontrer qu'apporter une touche féminine dans un conseil est une bonne chose. Cela fait baisser le ton, le niveau de tension. »



Anne LANGE

Membre des Conseils d'administration d'Orange, Pernod-Ricard, Econocom, FFP (société financière, holding de la famille Peugeot) et l'Imprimerie Nationale

« Chaque Conseil d'administration développe sa propre dynamique, comme si un ADN de la gouvernance existait au-delà du formalisme imposé par les textes.

C'est que cette gouvernance incarne profondément la culture d'entreprise. Dans une entreprise familiale, par exemple, les références aux pères fondateurs, la préoccupation de transmission, l'esprit de famille qui inclut les salariés, accentuent probablement l'importance accordée à la durabilité et à l'inscription d'une stratégie dans le long terme; dans un groupe dominé par des investisseurs financiers, le pilotage de l'action sera revu plus fréquemment.

Pour une entreprise détenue par l'Etat, des considérations politiques méritent considération pouvant induire des choix qui challengent les arbitrages économiques purs. D'où l'importance d'une ligne forte et du rôle d'arbitre des administrateurs pour rester dans cette cohérence. Maintenir l'ADN d'une entreprise, lorsqu'il est légitime, qui fait sa force. »



Fanny LETIER

Co-Fondatrice de GENE0 capital entrepreneur
Administrateur de Nexans, de Biomérieux
et de l'Institut Français des Administrateurs

« Le Conseil d'Administration est avant tout un lieu de prise de recul stratégique. C'est un cadre exigeant, mais bienveillant, destiné à accompagner le dirigeant dans la prise de décisions structurantes.

L'enjeu principal est de créer de l'intelligence collective, pour que la gouvernance ne soit pas juste un « passage obligé » mais un lieu utile. Cela suppose collégialité, diversité et décalage des points de vue.

L'administrateur est là pour planter des graines, pour élargir le champ de vision et pour poser les questions que personne ne pose. Ne sous-estimons pas la solitude des dirigeant(e)s, quelle que soit la taille de l'entreprise, et leur besoin de soutien et d'ouverture. Le questionnement du conseil peut les sortir de leur zone de confort. C'est de là que les résolutions de problèmes jaillissent. »



Chantal LORY

Présidente du Conseil d'administration
de la Banque SFIL,

Administratrice de l'Imprimerie Nationale
et de Barclays France SA

« La plupart des propositions de mandats sont en relation avec les secteurs dans lesquels on a évolué professionnellement : on est appelé pour ce que l'on a prouvé que l'on savait faire et cela impacte également le rôle que l'on vous confie au sein d'un Conseil d'Administration en termes de participation ou présidence de comités spécialisés. Ensuite il faut savoir provoquer et saisir sa chance et se faire confiance dans ces nouveaux rôles !

S'il a bien en tête sa responsabilité pénale, l'administrateur effectue son mandat en son âme et conscience : il contrôle, évalue les risques et opportunités, questionne, teste, demande des éléments probants et ensuite s'assure que tout est acté dans les PVs. Il ne doit pas hésiter à faire ré-écrire les procès-verbaux s'il les juge non conformes aux débats ou incomplets ou insuffisamment explicites. Rigueur, diligence et bienveillance doivent être les maître mots. »



Bernard MICHEL

Président de Viparis Holding

« A mon arrivée à la tête de Gecina en 2010, j'avais la conviction profonde que la Responsabilité Sociale et Environnementale, et en particulier la diversité au sein de l'entreprise, étaient des leviers important de performance. J'ai commencé par convaincre le Conseil d'Administration qu'il devait lui-même être exemplaire et appliquer la parité à sa composition. La perspective de la Loi Copé-Zimmerman a facilité ma tâche, mais ce n'était pas le seul moteur. Une démarche volontariste lors des renouvellements des mandats a permis sans heurts de passer en 6 ans d'un ratio de 11 % à 50 % de femmes dès 2015.

J'attache une grande importance à ce que, comme le prévoit d'ailleurs le dernier article de la Loi Copé-Zimmerman, une fois par an le Conseil délibère sur le rapport égalité femmes/hommes dans l'entreprise. Cette délibération est un bon moyen de vérifier l'évolution de la situation et d'en tirer les conséquences pour initier des voies d'amélioration. C'est ainsi que Gecina a mis fin des 2013 aux inégalités de rémunérations femmes-hommes : « à travail égal, salaire égal » Cette démarche ne s'est pas limitée à cela et s'applique aux embauches et aux promotions.

La société Gecina que j'ai eu l'honneur de présider de 2010 à 2018 est classée depuis 2016 par Ethics & Boards en tête des entreprises françaises cotées, s'agissant de la féminisation des instances dirigeantes et des enjeux de mixité. C'est évidemment une satisfaction pour nos équipes pour tout le travail réalisé. C'est une action de fond, sur la durée, avec beaucoup de conviction et de détermination qui a permis d'enregistrer des progrès constants depuis 2010. Gecina est une société immobilière d'environ 500 collaborateurs qui a depuis de nombreuses années orienté son action vers l'acquisition, la construction et la gestion d'immeubles à la pointe en matière de développement durable. J'ai souhaité enrichir cette démarche

patrimoniale pour élargir la réflexion sur de nombreux enjeux sociaux et sociétaux. C'est ainsi que nous avons placé la Responsabilité Sociale d'Entreprise, la mixité et l'égalité professionnelle au cœur de notre projet. La diversité des profils constitue un levier pour améliorer la performance de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche plus large de lutte contre toute forme de discrimination, que ce soit en matière d'âge, d'origine, de genre ou d'orientation sexuelle.

Les résultats ont été particulièrement marqués au niveau de notre gouvernance où la part des femmes a atteint en 2015 les 50 %, loin des 11% de 2011 et au-delà des obligations légales de 40 %. Ce succès est le fruit d'une démarche volontariste. Sur le plan opérationnel et du management d'importants progrès ont également été enregistrés. Alors que notre comité exécutif était entièrement masculin encore en 2012, la part des femmes y est aujourd'hui de 38% dont la directrice générale. D'importants efforts ont également été entrepris sur le front de l'égalité salariale hommes / femmes où les écarts ont été mesurés et analysés, avec des budgets spécifiques accordés pour mettre fin à ces écarts. Pour lutter contre les stéréotypes et installer une culture de la mixité, nous avons mis en place un réseau de mixité baptisé Open Your I, composé à près d'un quart d'hommes et dont le bureau est mixte. Ses axes d'intervention portent sur la lutte contre toutes les formes de stéréotypes dans le développement des carrières, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, ainsi que le soutien à l'entrepreneuriat au féminin. Ce réseau est un outil essentiel pour mobiliser nos équipes sur les enjeux de la mixité en entreprise.

Au-delà de la reconnaissance du marché, nous ressentons les bénéfices de cette démarche sur la performance de notre entreprise. Notre engagement aura généré une amélioration de notre efficacité et de notre qualité managériale. Sur le plan humain il contribue à renforcer l'attractivité ainsi qu'à diminuer le turnover, avec un meilleur climat social, une meilleure prise en compte dans l'organisation du travail de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Notre vivier de talents s'en est également trouvé élargi et diversifié. L'enjeu est aussi managérial : il s'agit d'encourager l'équilibre entre pouvoir et relation aux autres, entre compétition et recherche du consensus. On ouvre alors la voie à un management plus participatif, moins hiérarchique. Cela permet de regarder les choses

autrement, de s'ouvrir à d'autres points de vue pour résoudre des problèmes complexes.

L'égalité hommes / femmes en entreprise est une démarche passionnante, un travail de longue haleine délicat et nécessaire, un facteur de croissance et de création de valeur, autant que d'efficacité, de motivation, de dynamisme, de créativité et de confiance. C'est un défi à aborder avec humilité et détermination ».



Margaret MILAN

Entrepreneur et board member, fondatrice d'Éveil & Jeux
Co-fondatrice et ancienne Présidente
de EuropeanPWN, membre de l'Advisory board
de PWN Paris.

« La mixité est acquise dans les Conseils des sociétés cotées grâce à la loi Copé-Zimmerman mais aussi grâce au travail des réseaux depuis presque quinze ans : le premier livre de PWN sur la présence de femmes dans les conseils européens date de 2005. Et cette présence hautement symbolique au plus haut niveau de la gouvernance commence à rendre l'absence de femmes dans d'autres instances enfin visible aux...hommes. Il est maintenant temps d'atteindre cette même mixité dans les comités de direction opérationnels : évolution qui ne se fera que sous l'impulsion de dirigeants – et donc essentiellement des hommes – suffisamment éclairés pour être prêts à chambouler les vieux schémas de carrières, de recrutement et d'évaluation de performance pour rendre leurs entreprises réellement mixtes.

« J'interviens dans les conseils d'ETI familiaux et de start-ups. Les femmes y ont évidemment toute leur place. Il est parfois étonnant de constater l'absence de mixité dans le monde des start-ups, censés être à la pointe de la modernité. Des femmes d'expérience ont beaucoup à apporter dans les domaines où les fondateurs, souvent de brillants ingénieurs, peuvent avoir des angles noirs (notamment le commerce)

Il est aussi réjouissant de voir des femmes « héritières », prendre brillamment en main les rênes de sociétés familiales, alors qu'elles n'étaient pas à l'origine destinées pour cela. La difficulté pour les conseils, c'est de se lancer, comme le saut dans la piscine. Après, l'expérience fait grandir dans le rôle. Et pour le trouver, une seule façon à mon avis : le réseau. Donc réseautez entre femmes, mais aussi dans des environnements mixtes qui vous intéressent : Family Business Network, le monde de l'entrepreneuriat ou votre réseau professionnel (clubs de directeurs financiers etc). »



Emmanuèle PERRON

Présidente du Conseil de Surveillance du Grand Port
Maritime du Havre

Vice-Présidente du groupe NGE

Vice-Présidente de la Fédération Nationale
des Travaux Publics

Présidente du Pôle Droit de l'Entreprise du Medef

« La légitimité d'un administrateur dans un conseil, en particulier conseil de surveillance ou comité stratégique, résulte exclusivement de ses compétences. C'est bien le regard de spécialiste d'une filière économique qui apporte de la valeur au process de prise de décision. Mais lorsque cet expert se décline au féminin, sa contribution enrichit souvent également par nature les débats ».



Antoine PETIT

Président-directeur général du CNRS

« Le Conseil d'administration du CNRS, renouvelé pour la période de 2017-2021, comprend 23 membres, dont le président-directeur général du CNRS, membre de droit, et 6 membres élus représentant les organisations syndicales. Il comprend 12 hommes contre 11 femmes. Le respect de la parité a été un élément essentiel lors de sa constitution.

Un autre critère important a été de nommer, en dehors de membres compétents sur le plan scientifique, des personnalités qui soient représentatives du monde du travail et de la culture scientifique, et d'autres issues du monde économique et social.

Avec ce nouveau Conseil d'administration, nous souhaitons montrer que le CNRS est fortement connecté avec les enjeux économiques et sociétaux de notre pays. »



Marie-Claude PEYRACHE

Co-fondatrice de BoardWomenPartners

« Désormais le sujet de la féminisation se porte sur les Comités Exécutifs et sur tous les niveaux de management des entreprises. Si BWP a permis d'accompagner l'étape 1 de féminisation des conseils durant 10 ans, aujourd'hui BWP ne peut se substituer aux acteurs clés pour relever ces 2 défis.

Cette transformation relève des décisions internes aux entreprises, et repose sur chaque dirigeante, chaque dirigeant, et chaque entreprise. »



Anita POUPLARD

Partner, Boyden France

« Sachant qu'il est difficile d'obtenir un premier mandat d'administratrice, ma suggestion est de considérer des postes d'advisors dans des sociétés financées par des fonds d'investissement.

A titre d'exemple, beaucoup de dirigeants de PME sont en demande d'accompagnement sur les sujets de digitalisation.

A la différence du cabinet de conseil qui va mener une mission ponctuelle, l'advisor s'inscrit dans la durée, il/elle accompagne le dirigeant sur des sujets stratégiques de transformation de l'entreprise en partageant son expertise en entreprise et son savoir-faire.

Cette expérience donne de la visibilité au niveau de la gouvernance et peut potentiellement être un tremplin pour un poste d'administratrice soit dans l'entreprise elle-même ou dans d'autres sociétés du portefeuille de l'investisseur. »



Véronique PRÉAUX-COBTI

Co-fondatrice de BoardWomenPartners

Directrice Générale de Diafora

« Nous venons d'achever ensemble l'étape 1, celle de la féminisation des conseils. Cette étape quantitative ne doit néanmoins pas cacher une réalité plus complexe : notamment celle de la réelle prise de position, du véritable rôle des femmes dans les cercles de pouvoir et de la composition des Comex qui restent surreprésentés par les hommes. »



Catherine RIVOALLON PUSTOC'H

Présidente du Conseil d'administration
de Haropa Ports de Paris

« Endosser le rôle de Président d'un conseil d'administration au sein d'un établissement public quand bien même vous êtes active dans le secteur privé est passionnant. Cette fonction vous oblige à penser encore plus « collectif » et stratège parce c'est ici que vous êtes attendue.

L'état sous ses aspects que l'on pourrait qualifier de formaliste vous transfère ses compétences et son devoir de loyauté, alors que de mon côté j'ai et je continue d'apporter ma vision globale en m'obligeant à donner du sens à l'ensemble des décisions validées par le conseil d'administration et ce dans un rythme certain où l'innovation, le client, les réalités économiques et internationales et le développement durable constituent les piliers essentiels des axes de réflexion que nous devrions tous, à parts égales, intégrer dans nos stratégies.

Je reste convaincue que cette mixité d'origine est la clef de réussite du bon fonctionnement des établissements parce qu'elle crée du lien et du partage d'expériences. »



2

Rechercher et choisir son mandat

Dans le premier chapitre, nous avons souhaité vous donner envie de vous mettre en mouvement et vous aider ce faisant pour que vous vous donniez les meilleures chances d'être « chassé(e) » pour un mandat, ou du moins d'être légitime pour susciter les opportunités de devenir administrateur(e) et savoir y répondre.

Les actions que nous vous y suggérons représentent un investissement dans le temps de quelques mois à quelques années en fonction de la priorité accordée à ce projet. Le marché de l'offre et de la demande de mandats étant par ailleurs, peu organisé et de volumétrie faible, il ne faut donc pas attendre pour définir le plus tôt possible les entreprises qui seront vos cibles, et les approcher, quitte à faire évoluer ce ciblage en fonction de vos avancées.

2.1. Identifier les mandats ouverts

Du côté de l'offre de mandats, il faut compter avec le cycle de nominations d'administrateurs : pour une société clôturant ses comptes sur l'année calendaire, celles-ci sont entérinées lors des assemblées, en général du mois de juin. Les contacts débiteront alors plusieurs mois voire un ou deux ans à l'avance puisque la sélection des candidat(e)s est réalisée en amont.

Certains changements ont néanmoins lieu en cours d'exercice et en dehors des assemblées générales par suite d'événements particuliers : décès ou démission d'un administrateur, changements familiaux, élargissement du Conseil, changement d'actionnaires, etc. Ils sont plus difficilement prévisibles. Dans ce cas, faire déjà partie du cercle relationnel des administrateurs donne un avantage considérable.

A tout moment également, les changements de structure, par exemple au moment d'une introduction en bourse, la transformation d'une SAS en SA, occasionneront la constitution d'un Conseil d'administration. Ici aussi, il sera utile de se rapprocher et de se faire connaître des entreprises et des partenaires qui accompagnent ces mutations.

Par ailleurs, un acteur public qui comme BPI France évangélise la valeur de la gouvernance auprès des entreprises PME et ETI qu'elle accompagne, propose des « advisors externes » pendant la durée de l'accompagnement, pour donner aux entrepreneurs l'envie de constituer un Conseil à l'issue de cette période.

Certains fonds privés encouragent aussi les entrepreneurs dans leur portefeuille à s'entourer de senior advisors.

L'IFA et APIA font circuler pour leurs membres un petit nombre de mandats ouverts.

Des plateformes en ligne existent sur lesquelles les entreprises postent leurs recherches d'administrateurs et les candidats peuvent s'inscrire et postuler. Citons Nurole, <https://www.nurole.com> qui couvre aussi des positions de senior executives. Nurole affiche des success stories mais ne communique pas sur sa performance globale.

Dans le monde des startups, beaucoup de fondateurs doivent encore être sensibilisés à la valeur que peut apporter une gouvernance diversifiée au-delà de leurs actionnaires. Néanmoins, en allant à la rencontre des incubateurs et pépinières d'entreprise ou sur les sites d'évaluation en ligne, vous pourrez identifier des projets qui vous inspirent et où votre expertise peut être le premier sésame lorsqu'elle manque dans l'équipe de la start-up. Le rôle de l'advisor se confond ici souvent avec du conseil opérationnel, mais c'est aussi une opportunité d'établir un lien de confiance avec le fondateur, d'être associé à l'élaboration de sa stratégie et de contribuer à la pérennité de l'entreprise.

Nous vous rappelons également la nécessité de vous rapprocher de votre employeur si vous êtes salarié/e. En effet et sans évoquer les situations dans lesquelles une réglementation particulière s'applique, vous avez peut-être une clause d'exclusivité dans votre contrat de travail. Votre future fonction interférera à un moment ou un autre avec votre vie salariée, a fortiori en cas de situation nécessitant des réunions de Conseils d'administration impromptues. Les risques de conflit d'intérêts réels ou perçus devront aussi être pris en compte. Dans tous les cas, faites en l'occasion de rencontrer votre Président sur un terrain nouveau.

Puisque qu'il faut être proactif et tenace dans la durée, nous vous recommandons d'organiser votre prospection selon deux axes qui vont se recouper rapidement :

- Identifier vos sociétés cibles, celles auxquelles vous pensez pouvoir apporter de la valeur et dans le futur desquelles vous souhaitez vous investir, et rechercher les disponibilités de poste d'administrateur. Une fois le travail de recherche fait sur l'entreprise, tel que décrit dans le paragraphe suivant, il sera temps d'approcher l'actionnaire, le comité de nomination s'il existe, ou le/la président(e).

- Identifier les personnes dans votre réseau qui sont proches des Conseils, président(e)s bien sûr mais aussi administrateurs, actionnaires, partenaires financiers et planifier des rencontres avec chacune d'entre elles pour présenter votre projet et afficher votre ambition.

Votre agenda doit réserver des plages régulières sur plusieurs mois à votre recherche et aux rencontres qui en résultent.

Votre prochain mandat ne proviendra peut-être pas directement de ces rencontres mais celles-ci vous feront grandir, amèneront un nouveau regard de vos interlocuteurs et vous rendrons plus assertives dans vos entretiens, puis dans l'exercice de vos mandats actuels ou futurs.

Vous commencerez sans doute par contacter des dirigeants, des actionnaires ou des administrateurs que vous connaissez personnellement ou dans votre cercle proche. C'est une démarche naturelle, que vos interlocuteurs suivent également lorsqu'ils cherchent à pourvoir un mandat. Si cela se traduit par une offre de leur part, il vous appartiendra de juger de votre capacité une fois en poste à garder votre liberté de décision en toutes circonstances et à en faire la démonstration, au-delà de la réglementation sur les administrateurs indépendants et qu'il faut bien sûr avoir en tête.

Nous traiterons plus loin et plus en détail des critères à prendre en compte avant d'accepter ou non une proposition de mandat.

Pour rappel et comme décrit au chapitre précédent l'initiative The Board Network a été créée pour accompagner sur la durée les recherches personnelles de mandats, permettre la mise en circulation des mandats auxquels le membre qui les a identifiés ne souhaite pas répondre lui-même et lui donner la possibilité de présenter d'autres profils de confiance pour ces mandats ouverts.

2.2 Préparer ses entretiens et rencontrer ses interlocuteurs

Un Conseil qui réussit est un Conseil qui remplit sa mission avec la contribution effective de chacun de ses membres (1) en fonction de leurs compétences et de leurs expériences (2) selon les règles de bonne gouvernance et (3) dans l'intérêt social de l'entreprise. Le fonctionnement du groupe est subtil et le choix d'un nouveau membre toujours délicat, notamment parce qu'il va conditionner pour les 4 à 6 ans qui

suivent l'équilibre du fonctionnement du groupe, dont les responsabilités seront solidairement partagées parmi les membres. C'est donc un engagement très conséquent de part et d'autre et au lequel le candidat doit se préparer avec un grand souci de clairvoyance et de curiosité.

2.2.1. Analyser la société, forger sa conviction à s'engager et sa proposition de valeur

Chaque entreprise est unique.

Le travail d'analyse préalable sera réalisé pour bien comprendre son historique, comment elle s'est développée, en particulier quelles sont les crises qu'elle a surmonté, ce qu'elle est aujourd'hui, sa stratégie affichée et ses défis pour l'avenir. En parallèle, il faudra se poser la question à chaque étape de son apport de compétences et d'expériences en regard des problématiques identifiées à ce jour et pour le futur, mais aussi questionner régulièrement son envie de « monter à bord ».

Cette analyse sera clé donc pour préparer son profil administrateur personnalisé et son courrier de motivation dans un premier temps et par la suite sa rencontre avec les membres du Conseil. Elle sera ensuite utilisée comme une grille de lecture au moment de l'acceptation. Déployées ensuite de manière plus approfondie, les connaissances acquises lors de cette période seront d'une grande utilité au moment où viendra le temps de la prise de décision et des discussions en Conseil.

Elle s'appuiera sur les sources documentaires évoquées ci-après, constituées d'éléments disponibles dans le public ou obtenus auprès de l'entreprise et complétés par des entretiens.

- **Activités, marché, environnement concurrentiel, écosystème partenaires, fournisseurs et clients** : vous utiliserez la méthodologie d'analyse qui vous est la plus familière pour couvrir ces différents champs :
- **Santé financière** : une analyse financière est indispensable pour bien mesurer les capacités d'investissement et la prise de risque de l'entreprise. Faites-vous votre propre opinion sur les comptes de l'entreprise et confrontez-la aux dirigeants lorsque vous les rencontrerez. Si vous ressentez le besoin de conforter votre appréciation, n'hésitez pas à vous entourer des compétences nécessaires.
- **Risque majeurs** : une bonne gouvernance comprend une analyse exhaustive des risques majeurs qui pourraient avoir un impact négatif

sur la marche de l'entreprise, avec des plans détaillés pour les contre-carrer. Il est tout particulièrement du devoir de l'administrateur d'être attentif à ces risques et d'exiger des réponses concrètes du management. Avant d'accepter un mandat, mieux comprendre cette situation vous permettra d'être plus constructive une fois en poste s'il devait y avoir des lacunes. Cette analyse envisagera les plans de succession prévoyant le remplacement de dirigeants ou des cadres clés en cas d'empêchement.

- **Structure de l'actionariat** : faire partie d'un Conseil dont les actions sont détenues à 99 % par une seule personne/famille est très différent d'être au Conseil d'une entreprise dont aucun actionnaire ne détient plus de 10 % du capital. Dans le premier cas, le pouvoir de décision est dans une seule main qui exercera son pouvoir en fonction de ses impératifs, allant d'une concentration extrême à un effort de prise de décision par un consensus. Dans les deux cas, la personnalité du dirigeant principal sera un élément incontournable pour comprendre comment les décisions sont prises au sein du Conseil et quelle est la dynamique/le processus pour y arriver. En outre, bien comprendre les attentes des actionnaires en termes de rendement de leur investissement est une information importante qui sera pris en compte à chaque décision majeure que l'administrateur sera amené à prendre.

- **Gouvernance** : chaque entreprise a ses structures propres de gouvernance, le résultat de besoins ressentis et actés par le passé. Plus l'entreprise est importante, plus ces structures auront tendance à être étendues (comité d'audit, de nominations, de risques, ...) et l'organisation structurée (règlement intérieur et/ou charte d'administrateur adoptés par le Conseil). Pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les organes de gouvernance se limiteront souvent au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance et leurs règles de fonctionnement inscrites dans les statuts. Les rencontres avec chacun auront alors toute leur importance. Un recensement des profils des différents membres du Conseil et des comités vous permettra d'apprécier votre propre complémentarité.

- **Responsabilité sociale et environnementale** : chaque entreprise ayant une activité à l'international doit adapter son comportement pour se conformer au code de bonne conduite adopté par l'OCDE : principes directeurs de l'OCDE¹¹, qui concernent l'emploi, l'environnement, la lutte contre la

11. www.oecd.org/daf/affairesentreprises/principes/texte

corruption, l'intérêt des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Ce code n'est pas juridiquement engageant mais le souci d'image de n'importe quelle entreprise qui vise cette dimension mondiale le rend incontournable. Par ailleurs, en France, de nouvelles réglementations concernant la RSE s'appliquent et leurs conséquences concrètes sont encore mal évaluées. Ces textes durcissent les obligations d'analyse de reporting et de prévention des risques et les plans dits de prévention à mettre au point ou mis au point par l'entreprise constituent un sujet d'impulsion et de contrôle du Conseil : l'article L. 225-100.2 du code de commerce modifié par ordonnance en juillet 2017 pour transcrire la Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes ; la loi Sapin 2 contre la corruption, enfin la loi sur le devoir de vigilance, textes déjà cités.

Les ressources documentaires institutionnelles, à l'appui de ce travail d'analyse sont plus ou moins nombreuses selon la taille et la typologie de l'entreprise. Elles seront dans tous les cas à compléter voire challenger par celles résultant d'une recherche approfondie sur les médias sociaux comme évoqué au chapitre précédent.

Certaines de ces informations institutionnelles soulignées dans la liste ci-dessous, seront à obtenir très tôt dans le processus, d'autres plus tard, une fois la relation établie.

De source publique :

- site Internet de l'entreprise, les sites d'entreprises cotées ayant des espaces réservés aux actionnaires où vous trouverez rapports annuels, communiqués de presse, présentations aux analystes, vidéos sur les conférences de presse,... qu'il conviendra d'étudier ;
- page LinkedIn, Facebook, compte Instagram, compte Twitter ;
- biographie des administrateurs, des dirigeants, des membres du comité de direction et du secrétaire du Conseil ;
- rapport annuel et document de référence si la société est cotée, rapport de gestion et rapport du commissaire aux comptes depuis au moins 3 ans (sauf en cas de réserve ou de refus de certifier) ;
- statuts et K-Bis (Infogreffe) ;
- revue de presse sur les deux dernières années ;

- cours de bourse ;
- rapports des principaux brokers couvrant le titre ;
- études de marché sur le secteur.

Des dirigeants de l'entreprise :

- budget et plan de trésorerie pour l'année en cours (investissement et exploitation) ;
- business plan sur 3 à 5 ans ;
- analyse de chaque métier avec un mapping sur la concurrence ;
- extraits des tableaux de bord de l'entreprise ;
- organigramme juridique complet ;
- organigramme du personnel ;
- règlement intérieur du Conseil et des comités (si applicable) ;
- charte d'administrateur (si elle existe), chartes de gouvernance ;
- procès-verbaux des réunions du Conseil et des comités des trois dernières années ;
- délégations de pouvoir accordées ;
- détails sur le plan de succession (s'il existe) ;
- données clés sur les principaux concurrents ;
- cartographie des risques ;
- procédure de gestion des conflits d'intérêts et pour une société cotée, procédure concernant les opérations sur titre des administrateurs ;
- détail sur l'assurance responsabilité civile.

Les recherches effectuées viendront au fur et à mesure compléter le dossier et aideront à la préparation des discussions avec les personnes clés de l'entreprise que vous serez amenée à rencontrer.

2.2.2. Rencontrer les principaux protagonistes

L'objectif est d'établir le contact avec le président du Comité des nominations, s'il en existe un, le président du Conseil qui selon la taille de l'entreprise, sera ou non le décideur, le directeur général et les autres administrateurs, en essayant, selon la posture, de voir un représentant de chaque catégorie pour avoir réponse aux questions que vous vous posez :

- Quelle est la raison du recrutement d'un administrateur, comment la recherche a-t-elle été menée, comment et quand se prendra la décision ?
- Quelles sont les attentes du Conseil en termes de profil ?
- Quelles sont les atouts de ma candidature et la complémentarité que j'apporte ?
- Comment fonctionne le Conseil (nombre de réunions par an, durée, méthode de transmission de documents avant chaque réunion, séminaires/congrès particuliers...) ?
- Quel est le climat de ces réunions ? Y aborde-t-on les questions importantes ?
- La culture de l'entreprise est-elle propice à la transparence et la disponibilité d'informations ?
- Quelle est l'information transmise à l'administrateur, sous quelle forme, dans quel délai avant le Conseil ?
- Existe-t-il un programme d'accueil pour les nouveaux administrateurs ?
- Quelle est la rémunération annuelle des administrateurs ?
- Quelle assurance responsabilité existe-t-il pour les administrateurs ?
- Le fonctionnement du Conseil est-il satisfaisant ?
- Le Conseil procède-t-il à des évaluations régulières de son fonctionnement, de celui de ses administrateurs ? Quelles ont été les conclusions/recommandations des derniers rapports ?

En fonction des circonstances, une rencontre avec l'administrateur sortant peut être tout à fait utile.

Lors de ces échanges, vous vous ferez une idée sur la compatibilité de votre personnalité et de vos compétences avec ceux des autres membres du Conseil, vous apprécierez la personnalité du président et le type de gouvernance qu'il insuffle. Vous pourrez décider de maintenir ou non votre candidature.

2.3 Quelle rémunération pour quel engagement ?

La question de la rémunération est à poser sans « fausse pudeur » avant de vous engager dans un mandat, même si la rémunération du poste ne doit pas être la motivation principale.

Dans le principe, la professionnalisation de la fonction d'administrateur devrait avoir pour corollaire un niveau de rémunération proportionnel à celui de l'engagement nécessaire, défini comme celui permettant l'atteinte des objectifs de diligence et d'attention tels que définis ci-dessus.

Difficile à quantifier au plan qualitatif de la valeur ajoutée ou des responsabilités prises, le temps à consacrer est plus facile à évaluer.

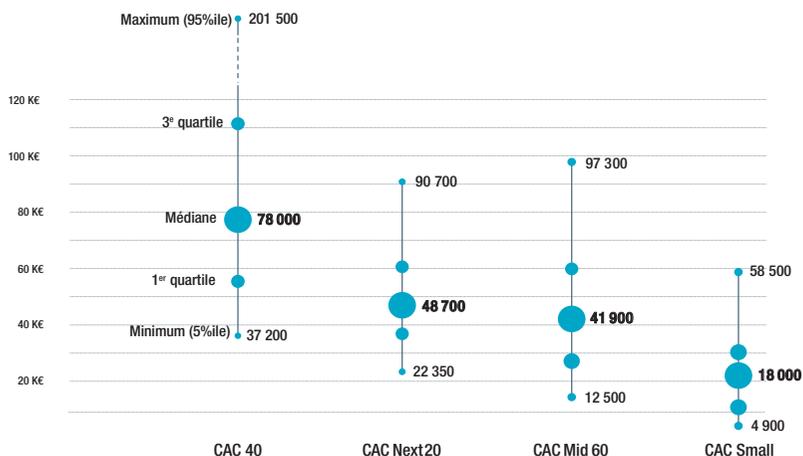
En rythme de croisière et pour une société moyenne, on l'évalue à environ 4 à 6 réunions de Conseils par an de 3 heures chacune précédées d'environ 3 à 4 heures de préparation soit une fourchette de 40 à 60 heures annuelles auquel il faut rajouter de 10 à 20 d'heures d'échanges entre administrateurs, visites et autres contacts utiles au cours de l'année soit au total une petite centaine d'heures par an et par mandat.

En cas de crise ou d'événement majeur, type opération sur le capital, ces temps peuvent, toutefois, être bien plus importants. Il faut également compter la participation à un Comité et si l'on souhaite en prendre la présidence, ce sera encore autant de temps à passer.

Dans la réalité, on constate souvent que :

- certains mandats sont en fait exercés à titre bénévole, ce qui peut être une question de générosité personnelle dans des associations, mais est tout à fait discutable dans des sociétés commerciales et ne milite pas pour la valorisation et la professionnalisation de la fonction ;

- les montants des jetons de présence¹² dans les sociétés du SBF120 se caractérisent par une forte dispersion, avec une valeur moyenne à 65 900 euros, comme le montrent les chiffres 2017 de l'Observatoire du Capital Humain de Deloitte France :



- La fonction d'administrateur reste moins bien rémunérée en France qu'au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et bien entendu qu'aux États-Unis.

Un administrateur peut percevoir un complément de rémunération correspondant à un travail effectif effectué pour l'entreprise. Ces rémunérations exceptionnelles ne peuvent concerner que des missions ou mandats exceptionnels qui n'entrent pas dans les fonctions normales des administrateurs, telles que des missions temporaires à l'étranger, la négociation d'un marché, la recherche d'une transaction dans le cadre d'un litige, une étude de marché. Le souci de transparence vis-à-vis des actionnaires conduit à les soumettre à la procédure des conventions réglementées¹³ puisqu'il peut y avoir un conflit d'intérêt. A noter une évolution de pratiques en la matière, liées à l'activisme de certains actionnaires institutionnels et de Proxinvest, agence de conseils en vote : désormais les conventions dites réglementées font de plus en plus l'objet de Résolutions distinctes et détaillées pour le vote en AG.

12. Appellation en vigueur jusqu'à la loi Pacte

13. Voir supra 1.2.1 Les droits et obligations de l'administrateur(E) - Réponse IFA online

En 2017 et en 2018, elles sont parfois mal votées, d'ailleurs. Ces Résolutions discutées par le Conseil préalablement devraient voir intervenir l'abstention du mandataire social concerné ce qui est loin d'être le cas. Ce sujet a été évoqué par l'AMF en 2017 et les propositions de l'AFEP et du MEDEF vont en ce sens. Si La Loi Pacte est votée en l'état, elle (voir partie 4) réglera le problème par une intervention en droit.

2.4 Accepter ou refuser un mandat – Les questions de responsabilité

A ce stade de votre recherche, vous vous êtes forgé un avis sur l'entreprise et en particulier

- ses enjeux stratégiques
- sa culture et la réalité de son fonctionnement en termes de contrôle,
- son appétence aux risques et à l'intégrité,
- le fonctionnement effectif de sa gouvernance et l'équipe qui forme le Conseil

Donc sur votre envie ou non de vous engager car pouvoir contribuer au développement de l'entreprise est un facteur très motivant mais un mandat d'administrateur entraîne une responsabilité juridique et financière. Il requiert un investissement en temps qui peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Il faut donc être conscient de ses propres limites et de sa disponibilité (voir ci-avant le détail sur le temps passé, la préparation et les réunions).

Même si l'assurance ne répare jamais le tracas d'avoir à se défendre dans une instance judiciaire intentée contre vous, les enjeux financiers peuvent être tels qu'il est indispensable de vérifier que l'entreprise a bien mis en place une Assurance Responsabilité Civile Mandataires sociaux¹⁴. Elle doit couvrir également le paiement des frais de défense exposés par les dirigeants tant au civil qu'au pénal et celui des dommages intérêts que ces derniers seraient tenus de verser, suite à une décision, amiable, arbitrale ou judiciaire. Elle doit prévoir le choix par l'assuré de son avocat. Les garanties dépendent de la taille de la société et de ses lieux d'opération. Si celle-ci a des activités à l'international, il est prudent de faire vérifier la couverture par un avocat spécialisé.

14. De la même façon, il est essentiel d'être parfaitement au clair avec les questions de responsabilités tant civiles que pénales. Il ne faut pas hésiter à suivre une formation spécialisée sur le sujet. Le guide pratique publié par l'IFA sur la responsabilité des administrateurs en octobre 2018 est un bon point de départ.

Si une offre vous est faite, il est donc temps de prendre votre décision, sans hésiter à refuser si vous pensez que votre rôle et votre impact ne pourront pas être à la hauteur de votre ambition et de vos engagements ou si vous percevez un risque trop grand pour vous-même.

Si vous acceptez le mandat, il est conseillé de demander une lettre de mandat ou de mission. Cette lettre précise les attributions en fonction des compétences, les moyens : plan d'intégration, documents, l'engagement temps nécessaire, les conditions de rémunération et d'assurance. Il semble toutefois qu'il ne s'agisse pas d'une pratique courante, les contours de l'engagement étant défini dans les discussions préalables à l'acceptation du mandat. Le règlement intérieur du Conseil et la charte de l'administrateur pourront également utilement éclairer le futur administrateur.

Les modalités d'intégration en pratique dépendront ensuite des circonstances de votre nomination.

Si vous avez été cooptée par le Conseil dans le cadre d'un remplacement, vous pourrez siéger au Conseil à titre provisoire et votre nomination sera alors ratifiée par la prochaine assemblée générale.

S'il s'agit d'un processus standard, votre nomination sera proposée par le Conseil à l'assemblée et votre intégration au Conseil interviendra après.

Au titre des meilleures pratiques aujourd'hui est recommandée ensuite l'organisation d'un programme au cours duquel vous pourrez compléter votre documentation des éléments plus intimes qui ne vous auraient pas été communiqués plus en amont.

C'est à ce moment qu'en fonction de l'entreprise les priorités seront hiérarchisées et les dossiers incontournables identifiés. Ce sera le bon timing pour demander également l'historique des procès-verbaux de Conseil et d'assemblées et avancer sur l'analyse de détail.

Il est important aussi de demander à se rendre sur le terrain, visiter les locaux et les installations, rencontrer des salariés clés, de façon à identifier de manière plus concrète la réalité de l'entreprise.

APIA recommande également de conclure son programme d'intégration par un rapport d'étonnement.



Conclusion
Mise en perspective

De la féminisation des Conseils

La féminisation des Conseils d'administration est une tendance de fond qui s'inscrit désormais plus globalement dans une approche de diversité de profils qui interpelle à la fois l'expertise et les parcours à privilégier et plus largement les questions comme l'âge, l'origine, la culture.

Nombreuses sont désormais les initiatives visant à la promotion des femmes à la direction des entreprises, plus particulièrement dans les Conseils d'administration mais pas seulement¹⁵.

Un enjeu économique

Nombre d'études dont celle déjà ancienne mais de référence élaborée par la Commission européenne : « Coûts et avantages de la diversité » du 12 décembre 2003¹⁶ mettent en évidence que les entreprises sont conscientes de l'intérêt de progresser en la matière pour des raisons de rentabilité, de gestion du risque, de stimulation de l'innovation ou d'amélioration de l'image de l'entreprise.

Sans vouloir ne se référer qu'aux études qui suggèrent une corrélation positive entre le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration et les performances de la société¹⁷ puisque d'autres rapports nuancent cette incidence¹⁸, on peut considérer que la gestion de la différence des points de vue auquel oblige la mixité limite le risque de réflexes suivistes et conformistes¹⁹. Cependant, la mixité des postes de direction reste un défi !

Le mouvement pour repenser la place de l'entreprise dans la société est en marche.

Les textes les plus récents le démontrent: Loi Sapin 2, notamment le dispositif sur la lutte contre la corruption et celui sur les lanceurs d'alerte ; Loi sur le devoir de vigilance ; ordonnance de juillet 2017

15. Guide de vote de la Caisse des Dépôts et Consignations de 2018 : 1.4.1 : PARITE : « à l'étranger si il n'y a pas de quota, la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe doit tendre vers 20%.

16. IP/03/1540DG Emploi et affaire sociales - rapport élaboré à partir d'interviews de 200 entreprises émanant de 4 pays de l'UE avec 8 cas d'entreprises et 48 entretiens qualitatifs RH

17. Guide de vote de la Caisse des Dépôts et Consignations de 2018 : 1.4.1 : PARITE : « à l'étranger si il n'y a pas de quota, la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe doit tendre vers 20%.

18. IP/03/1540DG Emploi et affaire sociales - rapport élaboré à partir d'interviews de 200 entreprises émanant de 4 pays de l'UE avec 8 cas d'entreprises et 48 entretiens qualitatifs RH

19. Voir l'article « Quel effet d'entraînement pour la loi quota dite Zimmermann/Copé ? Du lien entre féminisation des CA et des CODIR/COMEX publié VARIANCES | 28/09/2018 | Gouvernance, | <http://gender.vivianedebeaufort.fr/effet-dentrainement-loi-quota-dite-zimmermann-cope/>

transcrivant la directive européenne sur le reporting RSE (Article L225-102-1 Modifié par la Loi n°2018-898 du 23 octobre 2018 - art. 20.

La transcription de la nouvelle directive de mars 2017 sur les droits des actionnaires en cours en Europe a fait également émerger quelques questions fondamentales :

- le bénéfice réel ne se mesure-t-il qu'à l'aune du résultat financier ?
- l'intérêt social n'est-il pas à définir au-delà de celui des actionnaires en intégrant celui des partenaires (parties prenantes) ?
- la promotion de la diversité des profils et des compétences, au-delà des simples questions de genre n'est-elle pas la bonne manière d'envisager les choses ?
- comment s'assurer de l'implication des investisseurs institutionnels, de la responsabilisation des agences de conseils en vote et des agences de notation afin de créer un véritable dialogue actionnarial ?

La directive impose un certain nombre de nouvelles exigences sur la rémunération des mandataires sociaux, le droit d'obtenir des informations sur l'identité des actionnaires auprès de l'intermédiaire détenant les informations, la facilitation du droit à participer aux assemblées générales et d'y voter. Elle impose plus de transparence aux investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actif et aux agences de conseil en vote. Elle prévoit que les transactions importantes avec les parties liées devront être soumises à l'approbation des actionnaires ou de l'organe d'administration ou de surveillance.

En France, si le cadre légal et de soft law est déjà sophistiqué, de nouvelles pratiques se développent : tel l'administrateur référent en cas de cumul des fonctions de PDG.

Par ailleurs, la Loi PACTE dans sa version adoptée par l'Assemblée Nationale le 9 octobre 2018 (avant passage au Sénat) prévoit un certain nombre d'éléments relatifs à la gouvernance : outre la modification de l'article 1833 Code Civil qui prévoit que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et celle de l'article 1835 du Code Civil qui prévoit la possibilité d'« une raison d'être, outre l'insistance sur le rôle du Conseil (ArtL.225-35 CCo) ». Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la so-

ciété conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il prend en considération la raison d'être de la société, lorsque celle-ci est définie dans les statuts en application de l'art.1835.

Elle redéfinit le « say on pay » de la loi Sapin en intégrant entre autres l'application de critères de performance extra-financière décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et un ratio d'équité entre la rémunération des dirigeants et la rémunération moyenne et médiane des salariés à temps plein de la société.

Enfin, le dispositif sur les ADMINISTRATEURS SALARIES (ARS) et les SALARIES ACTIONNAIRES est musclé tandis que seraient exigés de plus grands efforts pour améliorer une représentation équilibrée entre hommes et femmes au sein des organes de directions...

Parallèlement, les questions sur ces thèmes, lors des Assemblées Générales du CAC 40 se font plus nombreuses, avec des interpellations fortes sur l'environnement ou les aspects sociaux.

Et, qui mieux que l'administrateur indépendant au profil différent peut jouer un rôle moteur sur ces sujets essentiels ?



Annexe

Modèle Profil administrateur

Lors d'un atelier PWN du 5 janvier 2017, Anne Navez, fondatrice du Cabinet Votre-Administrateur, et co-auteure de ce modèle conseillait :

« Dans le format proposé, la case « profil » est critique car y est défini qui vous êtes et en filigrane votre proposition de valeur, celle que vous allez apporter à un Conseil, parmi vos pairs. Concernant vos compétences, sachez les synthétiser : 4-5 maximum sous forme de mots clés De même pour vos expériences professionnelles : dates jalon et dernier poste occupé. Vous aurez l'occasion de détailler lors des entretiens, en appui du savoir-faire/savoir être que vous voulez faire valoir et en fonction des problématiques de votre interlocuteur.

Ne négligez pas la case « autres » : vous donnez à voir sur votre personnalité, elle est à adapter en fonction du destinataire et peut s'avérer utile. Le tout en une page maximum.

Etre une femme n'est pas une compétence en soi ni le passeport pour obtenir un mandat. Aborder un conseil sous l'angle de sa compétence et de sa valeur ajoutée est certainement plus porteur. »

Prénom NOM

Adresse :

Tél. : + 33

Courriel :

Profil

Compétences clés

Secteur Economique d'activité

Expérience d'administrateur

Expérience Professionnelle

Expérience Internationale

Formation

Langues

Autres Intérêts



Présentation des partenaires

Professional Women Network est à Paris le réseau international leader de femmes cadres et dirigeantes et s'est donné pour mission de favoriser l'équilibre Femmes-Hommes dans le monde économique. PWN réunit plus de mille membres à Paris et en France organise une centaine de rencontres et d'échanges chaque année créant pour ses membres et non-membres des opportunités d'agir et d'oser. Partager des expériences et développer des expertises sont les maîtres-mots des activités de PWN, et de PWN Paris en particulier, pour accélérer la carrière des femmes, et notamment favoriser leur accession aux conseils d'administration et de surveillance.

Le réseau PWN Paris agit également auprès de la société civile et des entreprises pour influencer le changement et le développement de bonnes pratiques. A cet effet, PWN a publié un manifeste en juin 2016 et a recueilli plus de mille signatures de personnalités politiques et de chef.fe.s d'entreprises.

Deloitte, son Centre de Corporate Gouvernance

L'initiative du Centre global de Gouvernance d'Entreprise de Deloitte s'inscrit dans le cadre des réflexions menées au plan international sur les modes de fonctionnement des organes d'administration et de surveillance des entreprises cotées et de leurs relations avec la direction et les actionnaires, et plus largement de toutes les formes d'association à vocation économique.

Sa mission est de promouvoir le dialogue et le partage de connaissance, en lien avec les acteurs académiques et institutionnels dans un contexte aujourd'hui modernisé, élargi à l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, créanciers, grand public...).

Ses ressources s'appuient sur un réseau d'experts présents dans plus de 40 pays.

Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 38,8 milliards de dollars en 2017 (exercice clos le 31 mai) et compte 240 000 collaborateurs dans 150 pays, est aujourd'hui le leader mondial des services professionnels.

En France, avec un chiffre d'affaires 2017 de 1 195 millions d'euros et 11 300 collaborateurs, Deloitte, le premier cabinets d'audit et de conseil, a connu ces dernières années l'une des plus fortes progressions de la profession et mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Fort de l'expertise de ses 11 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique et fiscal et expertise-comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (private company limited by guarantee), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Deloitte Touche Tohmatsu regroupe ainsi, à travers le monde, des firmes membres qui consacrent leur énergie à un service de la plus haute qualité pour la sécurité de l'information et des transactions financières des entreprises.

Deloitte est une organisation pluriculturelle et plurinationale, non dominée par les professionnels de l'un ou l'autre des grands pays.

Cet équilibre permet de garantir à nos clients la capacité de notre Cabinet à sélectionner, pour intervenir dans leurs filiales étrangères, des équipes rompues à la diversité et à la complexité inhérentes aux grands groupes internationaux. Nos bureaux locaux connaissent, pour les vivre eux-mêmes auprès de leur propre clientèle à vocation internationale, les priorités à respecter et la nature des services attendus.

Notre couverture géographique, complète et équilibrée, permet de mobiliser les meilleures ressources là où nos clients opèrent.

ESSEC Business School

Depuis sa création en 1907, l'ESSEC s'est hissée au premier rang des lieux d'excellence universitaire français, puis est progressivement devenue une référence internationale : la qualité de nos partenariats académiques internationaux et notre développement vers l'Asie à partir de notre campus de Singapour et l'Afrique à partir de notre campus de Rabat illustrent cet essor.

Reflets de nos valeurs, trois axes stratégiques guident cette évolution. Nous tissons des liens toujours plus étroits avec le monde de l'entreprise. Ensuite, nous questionnons nos programmes pour répondre aux enjeux managériaux contemporains grâce aux recherches menées par un corps de professeurs permanents qui fonde l'exigence de l'ESSEC. Enfin, nous voulons réserver le meilleur accueil à la diversité sociale et culturelle sur nos campus, avec la volonté de garder nos filières d'excellence ouvertes à tous.

C'est ainsi que nous entendons donner aux étudiants et aux cadres en activité une formation de haut niveau, les moyens de construire leur parcours de valeurs et de réussite au plus près des foyers mondiaux d'innovation et de croissance.

Mais nous voulons aller plus loin. Parce que nous sommes, par notre histoire, un espace de liberté, où la personne est placée au centre du projet pédagogique, nous souhaitons permettre à chacun de bâtir un projet professionnel répondant aux exigences de la société et en harmonie avec ses aspirations personnelles.

Comme institution citoyenne, nous voulons améliorer la conduite des organisations en produisant des concepts et modèles explicatifs pertinents pour les entreprises et la société, en phase avec les défis du XXI^e siècle. Nous agissons pour bâtir un monde ouvert à la diversité des modes de pensée et de gouvernance, dont les générations futures sauront prendre soin avec intelligence et respect.

L'ESSEC a depuis longtemps pris en compte les enjeux du développement durable, de la diversité et de la responsabilité sociale des entreprises dans les programmes de formation, la recherche (CEDE et plusieurs chaires).

La dimension « Gender » est développée au cœur même de l'école avec des Ateliers de sensibilisation des étudiants, une mobilisation des étudiants eux-mêmes, des recherches (le Gender DAY Research a été inauguré le 8 mars 2018 et se déroulera chaque année) ; et sous la direction de Viviane de Beaufort aujourd'hui des programmes dédiés aux femmes :

- « Le club Génération #Startuppeuse », dispositif d'accompagnement en mécénat de compétences collectif et numérique sur @wirate pour aider des startuppeuses portant des projets à impact à démarrer et développer leur projet.
- « Women Be European Board Ready » : lancé dès 2011 qui offre une formation en gouvernance certifiante à des femmes et les prépare à accéder à des mandats mais aussi des postes de direction, Comex et CA ou à réfléchir sur leur gouvernance en tant que dirigeante ou administratrice salariée.



En partenariat avec :



Crédits : illustration Adéje, couverture Marie-Pierre Ortner