



PAR
ANNE NAVEZ
PRÉSIDENTE ET FONDATRICE
DE VOTRE-ADMINISTRATEUR

Parité dans les CA Une valeur ajoutée pour les entreprises

Entretien Trois ans après la publication de la loi Zimmerman-Copé sur la parité dans les conseils d'administration (CA), Anne Navez revient pour Finance & Gestion sur les effets de cette loi et sur les bénéfices de la mixité dans les conseils. **PROPOS RECUEILLIS PAR LA RÉDACTION**

Finance & Gestion : La loi Zimmerman-Copé date de janvier 2011 et a été le point de départ de nombreuses discussions sur la parité. Que dit précisément cette loi et quelle a été la réaction des entreprises ?

Anne Navez : L'objectif de la loi est d'obtenir une représentativité équilibrée entre hommes et femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance. Elle concerne les entreprises cotées (forme juridique SA, SCA) dont le total du bilan est supérieur à 50 M€ et le nombre de salariés supérieur à 500. Le quota minimum de présence féminine dans ces conseils est de 20 % au 1^{er} janvier 2014 et devra être de 40 % à compter de 2017. Cette loi fait couler beaucoup d'encre car les entreprises n'ont pas toutes apprécié de se faire imposer ce type de quotas. Certaines y ont répondu en nommant au sein de leur conseil des administratrices proches de leur réseau, de leur famille ou des personnalités connues, et cela sans forcément se poser la question de la valeur ajoutée que représentent la mixité et la diversité au sein de ces conseils. D'autres entreprises, à l'inverse, ont profité de cette obligation pour entamer une réflexion plus large sur leur gouvernance, dans un contexte économique difficile, et dans un environnement où les risques croissent et la réglementation se durcit. En effet, l'évolution de la réglementation et des codes de gouvernance remettent en cause les modèles existants. La fonction même d'administrateur, trop souvent considérée comme une fonction de complaisance, retrouve sa légitimité et son caractère indispensable pour toute entreprise souhaitant se développer en s'appuyant sur des organes de gouvernance compétents et responsables.

Les qualités d'un administrateur indépendant

Compte tenu de l'importance de son rôle dans la gouvernance d'une organisation, l'administrateur indépendant doit disposer à la fois d'un savoir-faire reconnu et témoigner d'un savoir être exemplaire.

Savoir-Faire

- ▶ compétence & Expertise en lien avec l'activité de l'entreprise
- ▶ expérience riche et diversifiée apportant une vraie prise de hauteur sur les situations de l'entreprise
- ▶ capacité de projection long terme, vision stratégique
- ▶ capacité d'analyse et de synthèse afin d'exercer pleinement un rôle de contrôle et de challenge de la stratégie

Aptitudes

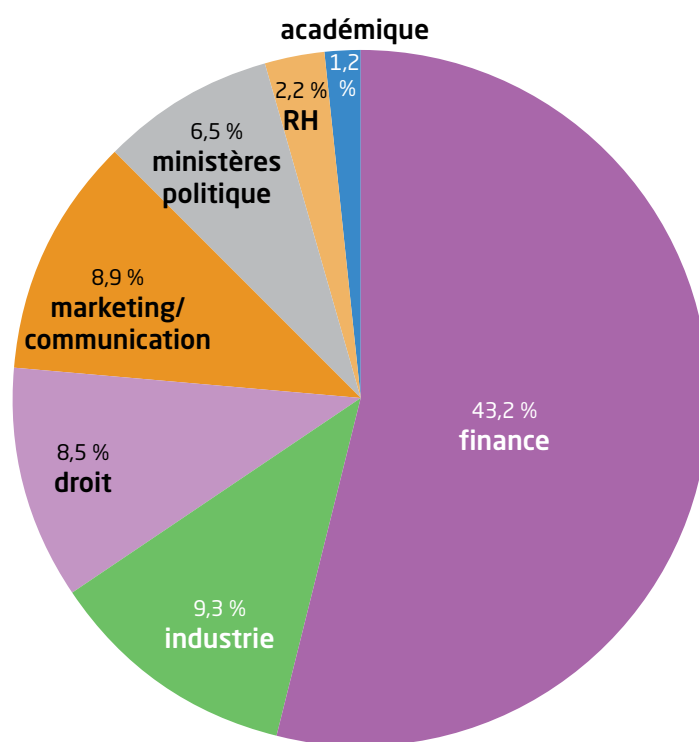
- ▶ communication, écoute
- ▶ esprit critique, acceptation de la critique
- ▶ lucidité
- ▶ esprit d'équipe
- ▶ empathie, courtoisie
- ▶ disponibilité, adaptabilité
- ▶ audace

Savoir Être

- ▶ indépendance, objectivité
- ▶ intégrité, loyauté
- ▶ éthique, déontologie
- ▶ exemplarité
- ▶ bienveillance, indulgence
- ▶ transparence, confidentialité
- ▶ respect des autres
- ▶ respect des intérêts de l'entreprise

Source et droits :
www.votre-administrateur.com

Type d'expérience des femmes administrateurs fin 2012 (autre que dirigeant)



Source : Observatoire de la parité dans les CA

La mixité contribuerait donc à la bonne gouvernance et à la croissance de l'entreprise ?

Ne nous trompons pas de débat ! La fonction d'administrateur ne doit pas être liée à une mode, car elle exige savoir-faire et savoir-être, ce qui est indispensable lorsqu'on connaît la responsabilité civile et pénale qu'endosse l'administrateur.

Le vrai sujet pour les entreprises est donc de savoir ce dont elles ont besoin en termes de compétences au sein de leur conseil pour réfléchir, évaluer, débattre des orientations, décider de sa stratégie, contrôler et, *in fine*, prendre les bonnes décisions... Bref, pour contribuer à une gouvernance gagnante pour tous les partenaires économiques.

C'est seulement après que, tout naturellement, la notion de mixité, associée à celle de compétence, intervient. On le constate : les conseils où la mixité est forte et qui sont composés des bonnes personnes à la bonne place sont ceux où la performance est la meilleure. Ainsi, une étude récente de McKinsey et de NASA liste les avantages de la mixité et de la diversité dans les conseils d'administration :

- une meilleure performance. La croissance du résultat dans les entreprises dont les conseils sont féminisés est supérieure de 4 points à celle des conseils sans mixité ;
- le niveau d'endettement de ces entreprises est moindre (les femmes auraient-elles une aversion pour le risque ?), cette situation se traduit par une meilleure performance boursière ;
- une meilleure prise en compte de la dimension RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et humaine ;
- un meilleur équilibre des compétences ;
- une professionnalisation des conseils et une amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Ne nous dirigeons-nous pas vers une professionnalisation des conseils ?

Force est de constater que les conseils d'administration se professionnalisent en France. En effet, les entreprises qui réfléchissent sur leur gouvernance choisissent souvent de faire de la mixité une force. Elles établissent alors des critères de recrutement et de sélection d'administrateurs et administratrices répondant à leur besoin. Ces critères de compétences et d'expérience exigés pour le recrutement de femmes administratrices sont, de facto, également appliqués aux hommes, ce qui induit un niveau global de compétence plus élevé. Dans certains cas, les entreprises ont recherché longtemps « le mouton à cinq pattes » (profil international, parlant anglais, chinois, avec une expérience high tech en Asie...) et elles l'ont trouvé ! Cela prouve qu'il existe bel et bien des profils féminins pointus pour ce type de poste !

Ces mêmes entreprises reconnaissent que la mixité au sein des conseils améliore la dynamique et la qualité de ceux-ci et change le regard des analystes financiers sur la gouvernance.

Pourquoi parler de quotas en France ?

Il est vrai que parler de quotas pour les conseils d'administration ou les conseils de surveillance peut choquer ! Mais comme l'a si bien dit Viviane Reding, membre de la Commission européenne en charge de la justice des droits fondamentaux et de la citoyenneté en 2012, lors du Women's forum : « *Personally, I don't like quotas but I like what quotas do* » (« personnellement, je n'aime pas les quotas, mais j'aime leurs effets »).

En France, les chiffres actuels du CAC 40 (au mois de juin 2013), parlent d'eux-mêmes :

- les conseils d'administration et les conseils de surveillance comportent aujourd'hui 28 % de femmes contre 8,5 % il y a 5 ans ;
- 17,6 % de femmes administratrices sont aussi membres de comités de nomination ; les femmes de la finance sont aussi présentes dans les conseils des entreprises cotées, puisque 43,2 % des femmes administrateurs ont une expérience finance.

Mais la mise en place d'une parité doit aller au-delà de la loi Zimmermann-Copé. La gouvernance et sa mixité sont sources de richesse pour toutes les entreprises, pas seulement les grandes. ●