

WOMEN@WORK N°12

# ADMINISTRATEUR E AU FÉMININ

Guide pour devenir Administratrice



OUVRAGE COLLECTIF



European  
PWN PARIS



WOMEN@WORK N°12

# ADMINISTRATEUR E AU FÉMININ

Guide pour devenir Administratrice



OUVRAGE COLLECTIF

[www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net)

---

## **Administrateur(E) au féminin**

### **Guide pour devenir Administratrice**

European Professional Women's Network publication.  
(c) EuropeanPWN, 2012

#### **Publisher : Publications@EuropeanPWN.net**

Design : Marie-Pierre Ortner

Illustration : Angélique de Joybert

Editor : EuropeanPWN

Authors : Viviane de Beaufort, Jane Coblenca, Miriam Garnier,  
Frédérique Génicot, Nathalie Gutel, Carol Lambert, Valérie Pilcer

Tous droits de reproduction réservés. Pour toute reproduction partielle de cette publication, merci de faire une demande à : Publications@EuropeanPWN.net, Deloitte France (Direction de la communication ou Carol Lambert) ou Viviane de Beaufort, ESSEC.

#### **Déjà parus dans la collection Women@Work :**

N°1 : Women, Careers and Competitive Advantage in the New Millennium

N°2 : Women on Boards, Moving Beyond Tokenism

N°3 : Femmes et carrières : une nouvelle opportunité stratégique ?

N°4 : Alice au pays de l'entreprise – Petit manuel de la mixité

N°5 : Alice in Business - Land a concise manual on diversity

N°6 : Women shaping the future

N°7 : Mentoring – a Powerful Tool for Women

N°8 : Women on Board - Moving Mountains

N°9 : Women on Board - Moving Mountains (Spanish version)

N°10 : Networking – The new Ariadne's thread

N°11 : Réseaux – Le nouveau fil d'Ariane

Ces livres peuvent être commandés depuis la plate-forme des membres :  
[www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)

---

## PRÉSENTATION DES AUTEURES



### **Viviane de Beaufort**

Professeur ESSEC en droit européen et spécialiste de gouvernance des sociétés, codirectrice du centre européen de droit et d'économie, membre de nombreux "think tanks". Créatrice des programmes Women : Entreprendre au féminin qu'elle déploie en EURO-MED, et Women Be European Board Ready qu'elle dirige aujourd'hui. Expert auprès de l'Union européenne.



### **Jane Coblenca**

Cofondatrice, directrice générale de Trianon Corporate Finance. Spécialiste depuis plus de 25 ans des fusions/acquisitions et de l'investissement en fonds propres, dans des entreprises de taille intermédiaire. Cofondatrice et ancienne trésorière d'EuropeanPWN (Paris et la fédération européenne). Diplômée de l'INSEAD et de Georgetown University.



### **Miriam Garnier**

Présidente de la société Finance & Gouvernance, implantée à Paris, Bruxelles et Tunis. Administratrice de l'association EuropeanPWN, en charge du pôle exécutives et administratrices. Diplômée ESCP Europe, DESCF, Columbia Business school, CEDS, Certifiée ASC, administratrice d'une société d'assurance.



### **Frédérique Genicot**

Fondatrice, directrice associée de Phéosia et Phéosia Phoning. 15 ans de direction commerciale et marketing en Belgique et en France dans les secteurs de l'informatique et des télécoms chez COMPAQ puis chez Debitel et Coriolis Télécom. En charge de l'équipe qui accompagne la lauréate du Prix Entrepreneure responsable d'EuropeanPWN. Diplômée en sciences économiques de l'UCL, Belgique.

**Nathalie Gutel**

Directeur chez IBM, Nathalie Gutel a une expertise de plus de 20 ans dans le retail et les produits de grande consommation. Elle a occupé des postes de direction dans les ventes, le conseil et l'IT, également à l'international. Elle a participé au programme mondial IBM Executive Service Corp en Thaïlande. Membre du board d'EuropeanPWN, elle est co-VP de l'Executive Forum. Diplômée de l'ESCP Europe.

**Carol Lambert**

Associée de Deloitte France, responsable des expertises Éthique et Gouvernance. Leader du groupe Politiques Publiques du Centre global de Corporate Governance de Deloitte qu'elle a coprésidé pendant deux ans. Créatrice en 2006 du cours à l'IFA sur la pratique du comité d'audit qu'elle continue à animer. Expert-comptable, commissaire aux comptes, maîtrise de droit privé.

**Valérie Pilcer**

Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Somfy, directeur général de PILCER & Associés, elle est en charge de la pratique risques et gouvernance des risques. Membre du Steering Committee de Professional Risk Managers' Association à Paris, elle dispense des formations sur mesure. Elle est la fondatrice du réseau Société Générale au féminin. Diplômée de l'école des Mines de Paris.

---

## SOMMAIRE

PRÉFACE .....	7
REMERCIEMENTS .....	9
AVERTISSEMENT .....	9
INTRODUCTION .....	10
<b>1. L'ADMINISTRATEURE, ACTRICE D'UNE BONNE GOUVERNANCE .....</b>	<b>15</b>
1.1 Le rôle du conseil .....	19
1.2 Le rôle de l'administrateur, les différentes postures .....	21
1.3 Administrateur et actionnaires .....	33
1.4 Les rapports entre les membres du conseil et le rôle du président .....	33
1.5 L'interface avec les comités spécialisés .....	35
1.6 Qualité de fonctionnement et évaluation du conseil .....	39
<b>2. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE .....</b>	<b>41</b>
2.1 Conforter les compétences : se former .....	43
2.2 Préparer sa mise en visibilité .....	48
2.2.1 Le mentorat .....	49
2.2.2 Réseauter .....	52
2.2.3 Se faire coacher .....	57
2.3 Créer et développer sa notoriété .....	58
2.3.1 Se faire repérer .....	58
2.3.2 Utiliser les réseaux sociaux .....	62
2.3.3 Participer aux événements et conférences .....	64

---

<b>3. RECHERCHER ET CHOISIR SON MANDAT ?</b> .....	<b>65</b>
3.1 Une feuille de route sur mesure .....	67
3.2 Le travail d'analyse préalable de la société .....	70
3.2.1 Les ressources documentaires .....	73
3.2.2 Rencontres avec les principaux protagonistes .....	74
3.3 La décision d'acceptation .....	76
3.3.1 Demander une lettre de mandat .....	78
3.3.2 Le plan d'intégration et le calendrier .....	79
<b>4. LA VIE DANS UN CONSEIL</b> .....	<b>81</b>
4.1 Le conseil, une enceinte de discussion et de prise de décision .....	82
4.2 Responsabilité et responsabilisation .....	85
4.2.1 L'application du principe de <i>comply or explain</i> .....	85
4.2.2 La responsabilité civile et pénale .....	87
4.2.3 Le risque de réputation .....	89
4.2.4 S'assurer .....	90
4.3. Quelle rémunération pour quel engagement ? .....	91
4.4. Conseil d'administration, lieu d'expression de qualités féminines ? .....	93
<b>5. MISE EN PERSPECTIVE</b> .....	<b>97</b>
<b>PRÉSENTATION DES PERSONNES INTERROGÉES</b> .....	<b>105</b>
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>111</b>
<b>PRÉSENTATION DES PARTENAIRES</b> .....	<b>117</b>

---

## PRÉFACE



Au moment où j'écris ces lignes, voilà presque un an que la loi Copé-Zimmermann, visant à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance dans les sociétés cotées, a été adoptée et voilà quelques jours que l'Assemblée nationale a étendu cette obligation paritaire aux conseils d'administration et de surveillance ou aux organes équivalents des établissements publics, sur une recommandation de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, que j'ai l'honneur de présider.

Les femmes vont donc être progressivement appelées en nombre de plus en plus important à exercer leurs talents au sein des postes-phares des sociétés et des établissements des secteurs privés et publics pour lesquels jusqu'alors les hommes avaient tendance à se coopter parce qu'ils fréquentaient les mêmes réseaux et possédaient les mêmes codes. Ainsi, dans le secteur privé, la part des administratrices de sociétés est passée d'une moyenne de 10,5 % en 2009 à une moyenne de 20 % fin 2011.

Tout comme celles qui les ont déjà précédées à ces postes, les femmes vont pouvoir offrir aux conseils d'administration qui les auront recrutées, non seulement des compétences professionnelles reconnues mais aussi un autre regard sur la société, une autre appréhension des rapports économiques ou sociétaux. Ce guide a pour objectif premier de les y pousser, de leur permettre de se rendre visibles car trop souvent, un grand nombre d'entre elles s'interrogent sur leur aptitude à remplir correctement les fonctions qui leur sont proposées. Ce questionnement – qui, on doit ici le relever, n'a pas vraiment cours chez les candidats masculins – est certes tout à leur honneur mais constitue un frein inutile et d'autant plus regrettable.

Alors, Madame, vous qui tenez ce guide entre vos mains parce que vous hésitez à postuler à un poste d'administratrice ou à accepter celui qui vous est offert, suivez les conseils qui vous sont donnés et engagez-vous. C'est par votre accession à ces postes de responsabilité, par votre intervention dans la gestion des établissements des secteurs privés et publics, que nous pourrons aller vers une société plus égalitaire entre les femmes et les hommes et donc plus juste, vers une société plus équilibrée dans la répartition des responsabilités des unes et des autres et donc plus riche.

---

C'est parce qu'une telle conviction m'habite depuis des années que je suis heureuse de constater que non seulement les réformes que j'ai portées au nom de la Délégation ont heureusement abouti mais qu'elles portent des fruits prometteurs, dont ce guide ne manquera pas d'accompagner la maturité.

**Marie-Jo Zimmermann**

Présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité entre les hommes et les femmes de l'Assemblée nationale

---

## REMERCIEMENTS

L'équipe de rédaction voudrait particulièrement remercier toutes celles et ceux qui les ont soutenus et notamment :

- Véronique de la Bachelerie, Olivier Bailly, Anne Caron, Martine Charbonnier, Dominique Druon, Brigitte Fallot, Anne Guillaumat de Blignières, Laure Hauseux, Colette Lewiner, Gilberte Lombard, Laurent Mignon, Christine Monier, Roberta Nataf, Marie-Laure Pochon, Pierre Rodocanachi, Carine Salvy, Philippe Vassor et Martine Van Went pour le temps qu'ils leurs ont consacré et les conseils prodigués,
- Madame Marie-Jo Zimmermann pour sa présence à leurs côtés,
- Eva Lozano dont la disponibilité, la gentillesse et l'efficacité ont été grandement appréciées, Nathalie Aubin, Itala Dall'O, Marie-Christine Maheas pour EuropeanPWN,
- Odile Le Bihan, Anne-Marie Martini et Vincent Bocart pour Deloitte France,
- Marie Khayat et Bénédicte Burry, intervenantes à l'ESSEC Business School,
- et enfin Jean-Marc Noulet, de la société Kossuth, notre imprimeur, pour sa disponibilité et sa patience exemplaires.

## AVERTISSEMENT

L'ambition de ce guide est de donner une perspective globale plutôt qu'une analyse de détail, de répondre aux questions et de tenter de prodiguer quelques conseils utiles. Il ne s'agit pas d'un ouvrage juridique spécialisé. Il ne peut en aucun cas se substituer à un conseil donné par un professionnel en fonction d'une situation particulière.

L'ouvrage est à jour des données légales et réglementaires en vigueur à la date du 31 janvier 2012. Un soin particulier a été apporté à la rédaction de cette publication, néanmoins, EuropeanPWN-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.

---

## INTRODUCTION

Pourquoi un guide pour devenir administratrice ? Il existe déjà en France une abondante littérature sur les questions de gouvernance.

Un guide de l'administrateur~~{E}~~ au féminin, rédigé par des femmes pour aider les femmes à se positionner comme administratrice, telle est la démarche spécifique et volontariste dans laquelle s'inscrit cet ouvrage. Il répond à un enjeu particulier : celui de la mise en œuvre de l'engagement de place<sup>1</sup> puis du quota légal de la loi dite Copé-Zimmermann du 28 janvier 2011<sup>2</sup>, visant à faire progresser le ratio de femmes dans les conseils d'administration des sociétés françaises. Encore de l'ordre de 10 %<sup>3</sup> en 2009, ce chiffre devra atteindre 20 % en 2013, puis 40 % en 2017 et ce, pour les sociétés cotées et les sociétés non cotées importantes<sup>4</sup>.

Au cours des débats parlementaires, le chiffre évoqué était de 2 000 entreprises<sup>5</sup> concernées. Plus récemment, d'autres sources considéraient que pour les 500 entreprises cotées sur Euronext Paris, 500 mandats seraient à pourvoir d'ici 2014 et 950 d'ici 2017<sup>6</sup>, quant aux entreprises non cotées, c'est à minima 580 entreprises qui devraient modifier la composition de leur conseil d'ici 2017<sup>7</sup>, ce dernier ne comportant aucune femme à ce jour. Ainsi, environ 3 000 nominations devraient intervenir dans les six prochaines années<sup>8</sup>.

L'association European Professional Women's Network, Deloitte, et Viviane de Beaufort, professeur de droit Européen à l'Essec Business School se sont associés pour rédiger un guide « pour devenir administratrice » destiné aux femmes intéressées par la gouvernance d'entreprise et l'engagement dans un mandat d'administrateur. EuropeanPWN est un réseau qui regroupe 3 500 femmes managers et executives en Europe, et soutient le développement professionnel des femmes. Deloitte, notamment par l'intermédiaire de son Centre de corporate governance, promeut le dialogue entre les parties prenantes et la diffusion

1. Recommandation AFEP/MEDEF du 19 avril 2010 pour le renforcement de la présence des femmes dans les conseils

2. Loi n° 2011-103 du 28 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle dite loi Copé-Zimmermann

3. Baromètre de la mixité Capitalcom 29 juin 2009

4. Société anonyme et société en commandite par action dépassant pour le 3<sup>e</sup> exercice consécutif cumulativement deux des seuils suivants : nombre moyen de salariés supérieurs à 500, chiffre d'affaire net ou total bilan supérieur à 50 millions d'euros

5. Assemblée nationale séance du 13 janvier 2011

6. La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris, 30 juin 2011, impact de la loi du 27 janvier 2011 - Guy le Péchon Gouvernance & Structure, 5 décembre 2011

7. Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateur - Déjeuner Débat du 13 octobre 2011 Marseille

8. Soit 500 + 950 + 580\*3 arrondi à 3 000

9. Et fondatrice de « Women Be EuropeanBoardReady », programme dédié aux femmes voulant devenir administratrices

---

des meilleures pratiques. Viviane de Beaufort est engagée de longue date en faveur de la mixité<sup>9</sup>.

L'objectif premier de ce guide est d'éclairer sur ce que recouvre la fonction de membre d'un conseil d'administration ou de surveillance<sup>10</sup>. Un administrateur peut ainsi occuper des postures diverses : exécutif ou non exécutif, représentant d'un actionnaire ou indépendant. Le rôle du président, les comités spécialisés, la relation avec les actionnaires sont également abordés.

Se faire nommer en tant qu'administrateur nécessite, par ailleurs, de s'y préparer en définissant sa stratégie personnelle. Se posent alors les questions suivantes : Quelle est la logique de mon parcours ? Quels sont les expériences et profils recherchés par les comités de nomination ou par les présidents de conseil ? Ai-je les compétences requises mais aussi le savoir-être nécessaire ? Quels sont les apports d'une formation certifiante ? Pourquoi continuer à se former est-il utile ? Quels sont mes acquis professionnels ? Que pourrai-je apporter à une entreprise ? À un conseil ?

La question de la qualification des administrateurs est assez récente en France : issue de la réflexion académique sur la gouvernance d'entreprise, initiée notamment par Michael Jensen<sup>11</sup> et sa théorie de l'agence, elle préoccupe aussi la Commission européenne qui y fait référence dans sa communication de 2003 et la consultation lancée en 2011 sur la gouvernance des sociétés cotées<sup>12</sup>.

Être qualifiée pour exercer un mandat d'administrateur s'avère nécessaire, d'abord pour rassurer les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise, mais aussi parce que la mission du conseil est également l'orientation de l'activité et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Il doit donc y avoir adéquation entre les compétences de la candidate et les besoins de la société, tant sur le plan des problématiques soulevées par la vie des affaires, que sur le plan humain, au niveau de la complémentarité avec les autres membres du conseil.

Les futures administrateurs devront démontrer la pertinence de leurs talents, au-delà d'une éventuelle appartenance aux cercles de pouvoir<sup>13</sup>.

---

10. Pour des raisons de lisibilité, nous utiliserons le terme « conseil » pour évoquer le conseil d'administration ou de surveillance, le terme « conseil d'administration » étant réservé aux sociétés anonymes à conseil d'administration et le terme « administrateur » sera utilisé indifféremment pour un membre de conseil d'administration ou de surveillance

11. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure – Michael C. Jensen et William H. Meckling, 1976

12. Consultation sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'Union Européenne –

site de la commission [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/modern/corporate-governance-framework\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_fr.htm)

13. Sur la consanguinité des administrateurs des sociétés du CAC 40 – Cf étude Heidrick & Struggles, Challenging board performance : European Corporate Governance Report 2011, p.28

---

Cela dit, les acquis professionnels et l'intelligence des situations ne suffisent pas : il est aussi important de se rendre visible, de se faire connaître auprès des entreprises et de gérer son image qui bientôt portera celle de son futur mandat. De même, échanger avec un mentor, avec d'autres femmes s'inscrivant dans la même ambition permet de mieux comprendre les réalités de la fonction.

Ces premières pierres posées, le travail ne fait que commencer.

La recherche de mandat est encore peu professionnalisée. Un véritable plan de route prenant en compte le rythme des nominations ne peut alors qu'aider les candidates à mener leur projet avec succès et préparer une prise de décision s'appuyant sur une analyse préalable de la société mais aussi sur une rencontre avec un président voire les autres membres du conseil avec lesquels la relation est essentielle.

Enfin, un administrateur au sein d'un conseil n'est pas en positionnement hiérarchique. Le conseil est un espace d'échanges et de débats où chacun cherche à se convaincre que la bonne décision est prise. Dans certaines circonstances, il va aussi s'agir d'être force de proposition, en présentant des alternatives face à l'exécutif, ce qui nécessite de la part de l'administrateur ouverture, indépendance d'esprit et recul. Gardien du temple, le conseil a également un rôle à jouer en termes d'intégrité de l'organisation. Il faudra pouvoir, le cas échéant, également résister à la crise et se protéger des conséquences sur sa réputation professionnelle et avoir à l'esprit le risque éventuel d'une mise en cause.

L'insertion des femmes dans une communauté largement masculine créera de la valeur dans la gouvernance, si elle est bien vécue de part et d'autre. La question des comportements complète alors celle des compétences : comment vivre son mandat en tant que femme, donc minoritaire, et conserver son identité et ses qualités<sup>14</sup> ? Est-il incontournable de se viriliser pour être crédible ? La question pourrait prêter à sourire, si la persistance des blocages à l'accès des femmes aux postes exécutifs ne laissait penser que subsistent de nombreux stéréotypes structurant ces sphères autrefois réservées aux hommes.

Ce guide s'appuie sur de nombreux témoignages. Nous espérons qu'il rassurera les entreprises sur la qualité du vivier féminin et sa capacité à participer avec responsabilité et compétence aux conseils. Nous espérons aussi qu'il permettra aux femmes de remplir cette fonction de plus en plus exposée, de manière dédramatisée et objectivée.

---

14. Étude GEF 2011 Quelles dirigeantes pour demain ? 24 janvier 2012



« Je veux accepter un mandat en comprenant le jeu dans lequel je rentre et en sachant que je peux y apporter quelque chose. C'est une démarche professionnelle ».

Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group

« En dehors de quelques stars féminines qui sont moins d'une douzaine, le plafond de verre est une réalité et il y a 1001 raisons d'écarter une candidature femme, quelles que soient ses compétences, quand elle n'est ni connue ni sous les radars. Aujourd'hui, les propositions de quotas paraissent de nature à briser le tabou qui règne en France. »

Guillaume Pepy, président SNCF<sup>15</sup>



« Je suis pour la diversité au sens des parcours et des sensibilités. Je ne suis pas un adepte des quotas, mais force est de constater que ça marche : ils sont un accélérateur de l'histoire. »

Laurent Mignon, directeur général de Natixis

15. Interviews extraites de la plaquette Board Women Partners





# 1

**L'Administrateur**~~SE~~,  
actrice d'une bonne  
gouvernance

---

Sans être un expert au plan juridique, celle qui envisage d’être un jour administratrice<sup>16</sup> doit avoir clairement à l’esprit les tenants et les aboutissants du rôle qu’elle entend assumer. L’objectif de cette partie est d’en présenter les éléments les plus importants. Les formations spécialisées présentées dans le second chapitre permettant, le cas échéant, d’approfondir ces questions.

En France, les règles organisant la vie des sociétés sont d’abord d’origines légale et réglementaire (*hard law*).

Le fonctionnement des sociétés anonymes, structures dotées d’un conseil d’administration auxquelles s’applique la loi Copé-Zimmermann, est régi par les articles L 225-1 à L 225-270 du code de commerce. Pour les sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, s’y ajoutent les dispositions du code monétaire et financier. La législation française est par ailleurs fortement influencée par les textes d’origine européenne, dont la 8<sup>e</sup> directive, transposée notamment par l’ordonnance du 8 décembre 2008 institutionnalisant le comité d’audit pour les entités d’intérêt public.

Au-delà des exigences légales, depuis les années 2000 et à l’occasion du développement des marchés financiers, s’est développée une réflexion sur le fonctionnement des organes d’administration et de contrôle des entreprises cotées. Cette réflexion s’est traduite par l’élaboration de codes de bonne conduite (*soft law*), inscrits dans la loi en 2008 à travers l’obligation d’y faire référence, selon le principe du *comply or explain*<sup>17</sup>, dans le rapport du président sur le contrôle interne, la gestion des risques et le gouvernement d’entreprise, et de faire approuver ce rapport par le conseil<sup>18</sup>.

Ces codes sont les suivants :

- Le code AFEP/MEDEF
- Le code MiddleNext

Le code AFEP<sup>19</sup>/MEDEF<sup>20</sup> est la consolidation du rapport de l’AFEP et du MEDEF publié en 2003<sup>21</sup> et des recommandations de janvier 2007 et d’octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et celles d’avril 2010 relatives à la représentation des femmes au sein des conseils.

---

16. Pour un éclairage passionnant sur les débats linguistiques en cours, voir l’article «Genre le désaccord» Anne Chemin, Le Monde 14 janvier 2012

17. Loi du 03 juillet 2008 transposant les modifications des 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> directives comptables renforçant la transparence des sociétés commerciales

18. Et distinct du rapport de gestion.

19. Association française des Entreprises françaises fondée en 1982 par A. Riboux et aujourd’hui présidée par M. Levy

20. Mouvement des entreprises de France, premier syndicat d’employeurs français ayant succédé au CNPF en 1998, actuellement présidé par L. Parisot

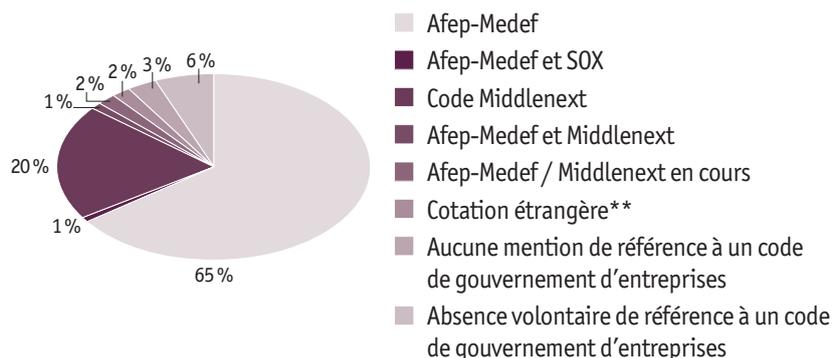
21. Qui lui-même regroupait les rapports Vienot de 1995 et de 1999 et Bouton de 2002

MiddleNext<sup>22</sup> de son côté publiait en décembre 2009 un code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites. En juin 2011, il s'associait avec Deutsches et QuotedCompanies Alliance pour publier une série de recommandations au plan européen.

Moins prescriptif que le code AFEP/MEDEF, il définit des « points de vigilance » sur lesquels il invite les conseils à s'interroger sans nécessairement édicter de solutions précises et proposer des recommandations correspondant aux règles auxquelles les entreprises concernées doivent souscrire.

La figure ci-dessous présente une cartographie au 1<sup>er</sup> juillet 2011 des codes de référence des 358 sociétés composant le CAC *all tradable*<sup>23</sup>.

#### Principes de gouvernance des 358 sociétés du CAC All-Tradable\*



\* Sur la base des documents de référence/rapports annuels disponibles sur les sites Internets des sociétés au 1 juillet 2011

\*\* Les cotations étrangères regroupent le code néerlandais, le dutch code et les principes de gouvernance de la bourse de Luxembourg

22. Présidée par Pascal Imbert, MiddleNext est l'association professionnelle française indépendante exclusivement représentative des valeurs moyennes cotées. Créée en 1987, elle fédère et représente exclusivement des sociétés cotées sur Euronext et Alternext de NYSE-Euronext, tous secteurs d'activités confondus

23. Centre de corporate governance de Deloitte

---

L'AFEP et MiddleNext publient chaque année un rapport sur l'application de leurs codes respectifs, tandis que de son côté l'AMF publie son propre bilan à partir d'un échantillon de sociétés cotées, appliquant l'un ou l'autre des deux codes.

En parallèle, rappelons que la loi prévoit deux types de structure possibles :

- Celle à conseil d'administration<sup>24</sup>, dans laquelle le président assume, ou non, la fonction de directeur général (avec, alors, le rôle de conduire l'exécution de la stratégie et de gérer l'entreprise) et par référence au code AFEP/MEDEF, sur la base d'un choix régulièrement examiné par le conseil,
- Celle à directoire et conseil de surveillance qui correspond à la notion de *supervisory board* des gouvernances duales.

Leur rôle respectif ne répond pas aux mêmes objectifs et les règles qui leur sont applicables ont leurs particularités. S'ils doivent tous les deux exercer le contrôle de la gestion de la société par le directeur général ou le directoire (articles L225-35 et L225-68), le conseil d'administration détermine également les orientations de l'activité de la société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent (article L225-35), ce que ne fait pas le conseil de surveillance mais le directoire.

Dans les deux cas, toutefois, l'administrateur est membre d'un collectif dont les décisions sont prises à la majorité des membres et dont la responsabilité vis-à-vis des tiers est solidaire. Il ne dispose d'aucun pouvoir individuel propre (tout au plus, le tiers des membres en fonction peut exiger du président qu'il convoque le conseil sur un point particulier<sup>25</sup>). Comme il sera vu plus loin, il bénéficie en revanche d'un droit d'information individuel et est soumis à de nombreuses obligations personnelles.



*« Le conseil est avant tout une équipe, il faut une intégration et une culture commune. Il faut écouter, apporter de la valeur par sa connaissance des dossiers, de l'entreprise et de l'environnement. Mais rien ne peut être fait sans une volonté de construire, un objectif partagé et un climat de confiance. »*

*Véronique de la Bachelerie, directeur financier de la Banque de détail Société Générale et administrateur de sociétés du Groupe*

24. Articles L 225-17 à L 225-56 du code de commerce

25. Articles L 225-36-1 et R 225-45 du code de commerce

La Commission européenne déclarait ainsi dans sa communication de 2003 sur la gouvernance<sup>26</sup> d'entreprise : « Peu importe la structure formelle de direction, conseil de direction et de surveillance ou conseil d'administration, la protection des intérêts des actionnaires et des tiers intéressés rend nécessaire un contrôle effectif et efficient de son fonctionnement, contrôle qui est censé passer en interne par la présence de personnes indépendantes au sein de l'institution ».

## 1.1 Le rôle du conseil

Le conseil d'administration « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément 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 procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns »<sup>27</sup>.

Le rôle du conseil de surveillance est un peu différent puisque celui-ci « exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire », autorise préalablement « la cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés,... » et « procède aux contrôles qu'il juge opportuns... »<sup>28</sup>. Il n'exerce ainsi pas de prérogative en matière de stratégie et de direction générale.

Du fait de la représentation collective de l'ensemble des actionnaires, la perspective du conseil, qu'il soit d'administration ou de surveillance, s'étend au-delà de la défense des intérêts particuliers, vise à la promotion de l'intérêt social et à une conduite des affaires dans le respect des valeurs de l'entreprise. Depuis quelques années, avec le développement du concept de responsabilité sociale, c'est également celle des parties prenantes, notamment des salariés que l'on demande maintenant à l'entreprise de prendre en compte.

---

26. La définition n'est pas politiquement neutre soit qu'on évoque l'ensemble de principes et de mécanismes qui régulent les relations entre le management et les partenaires (modèle partenarial) ou les investisseurs (modèle actionnarial). Nous proposerons la définition suivante : règles, processus, pratiques et comportements qui interviennent pour réguler et équilibrer les pouvoirs des différentes parties prenantes de la société afin de s'assurer que l'activité de la société se poursuit et se développe durablement, dans les meilleures conditions possibles et dans l'intérêt de ladite société et des parties prenantes

27. Article L 225-35, alinéas 1 et 3 du code de commerce

28. Article L 225-68, alinéas 1 et 3 du code de commerce

*Extrait du code AFEP/MEDEF : § 5.1 Le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires*

*Le conseil d'administration représente l'ensemble des actionnaires. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement les responsabilités essentielles.*



Selon des modalités définies par les statuts<sup>29</sup>, le conseil d'administration décide du mode de direction de l'entreprise. Il nomme le président, et le cas échéant, le directeur général<sup>30</sup>, les directeurs généraux délégués, et les membres du directoire<sup>31</sup>, et en détermine la rémunération<sup>32</sup>. Il dispose aussi du droit de les révoquer.

Par ailleurs :

- il autorise préalablement les conventions réglementées entre la société et les personnes soumises à ce dispositif<sup>33</sup>, ainsi que certaines cautions et garanties et sous réserve de la ratification par l'assemblée des actionnaires,
- il propose à l'assemblée générale les candidats aux fonctions de commissaires aux comptes,
- il décide de mettre en œuvre les programmes de rachat d'actions,
- il délibère annuellement en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- en cas d'attribution de stock-options ou d'actions gratuites, il détermine les bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions que les dirigeants seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- il répartit entre les administrateurs le montant global des jetons de présence décidé par l'assemblée.

A ce rôle, commun au conseil d'administration et au conseil de surveillance, s'ajoutent les prérogatives suivantes, spécifiques au conseil d'administration (ce rôle revient au directoire dans les SA duales) :

- il convoque les assemblées d'actionnaires et fixe l'ordre du jour,
- il arrête les comptes et le rapport de gestion, et, pour les sociétés qui y sont soumises, les documents à caractère prévisionnel et les rapports correspon-

29. Donc sous contrôle de l'assemblée générale extraordinaire qui elle seule a le pouvoir de modifier les statuts

30. Article L 225-51-1 du code de commerce

31. Dans le cas d'un conseil de surveillance (article L 225-59 du code de commerce)

32. Article L 225-53 du code de commerce

33. Les administrateurs, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les actionnaires à plus de 10 % et dans un groupe, la société mère (article 225-38 du code de commerce)

dants et statue sur les comptes semestriels (le conseil de surveillance ne fait que les examiner),

- il décide de mettre en œuvre les programmes de rachat d'actions.

Ce pouvoir s'exerce dans le respect des compétences propres du directeur général et de l'assemblée des actionnaires, les statuts eux-mêmes ne pouvant pas modifier l'équilibre établi par la loi entre les organes de la société<sup>34</sup>. Toutefois, les pouvoirs de la direction générale peuvent être limités par les statuts ou par une décision du conseil<sup>35</sup>.

Les décisions sont prises à la majorité des présents (sous réserve toutefois de règles plus fortes définies par les statuts) ou représentés<sup>36</sup>, un seul mandat toutefois ne pouvant être attribué par membre, la moitié du conseil devant être présents pour que le quorum soit atteint.

S'ils n'assument pas la direction générale de la société, les administrateurs n'en ont pas moins la qualité de dirigeants de droit et, comme il sera évoqué en partie 4, en tant que tels leur responsabilité peut être engagée<sup>37</sup>. Le conseil est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus<sup>38</sup>, leur nombre étant librement fixé par les statuts à l'intérieur de cette limite.

Enfin, si elle n'est pas une obligation légale, la pratique a consacré l'existence d'un règlement intérieur qui traite des grandes questions d'organisation et de fonctionnement du conseil comme le recommandent tant le code AFEP/MEDEF que le code MiddleNext.

## 1.2 Le rôle de l'administrateur, les différentes postures

*« 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. »*

*Laure Hauseux, directeur général adjoint de Virgin Stores,  
et membre du conseil de surveillance de Zodiac*

34. CA Aix 28.9.1982 Rev. des Sociétés 1983 p. 773 J. Mestre

35. Article L 225-56 du code de commerce

36. Sauf interdiction de la représentation prévue dans les statuts

37. Voir supra et Cass com 31 mai 2011

38. Article 225-17 alinéa 1 et L.225-69 alinéa 1 du code de commerce

Au cours de la vie sociale, l'administrateur est nommé par l'assemblée générale sur proposition du conseil<sup>39</sup>.

L'administrateur est ainsi un représentant des actionnaires choisi par ses pairs.

Dans les circonstances traditionnelles d'un capitalisme où l'entrepreneur était aussi dirigeant et bien sûr majoritaire, l'administrateur, s'il ne faisait pas partie de son équipe rapprochée, était alors naturellement un compagnon du président. La situation n'est plus aussi simple aujourd'hui. Les techniques de financement des entreprises se sont développées et l'actionnariat est plus dispersé particulièrement, par nature, dans les sociétés cotées.

La posture classique a, par ailleurs, aujourd'hui démontré ses limites, notamment en ce qu'elle n'offre pas toujours la possibilité d'un débat ouvert permettant d'envisager toutes les alternatives dans la prise de décision. Sous l'influence du modèle anglo-saxon, la vertu cardinale de l'administrateur est devenue l'indépendance.

Du point de vue de l'entreprise, le choix d'un administrateur va largement dépendre de la composition de son actionnariat et des besoins identifiés au regard de son cycle de vie, qui varient selon le niveau de développement de son activité<sup>40</sup> :

- en phase de développement rapide et d'innovation, la centralisation du pouvoir, en une équipe resserrée autour du dirigeant, et connaissant bien l'entreprise, peut être souhaitable,
- en phase de stabilisation et de déploiement, l'impact de la direction diminue parce que la coordination des activités se complexifie et l'intervention d'administrateurs indépendants permet des apports techniques de l'extérieur, une vision différente ainsi que l'exercice d'un contre-pouvoir.

Dès lors, il n'y a pas de composition idéale d'un conseil qui, par définition, évolue avec les caractéristiques de l'entreprise. L'adaptation au contexte et l'intelligence des situations priment. Il est également essentiel de garantir la transparence, de promouvoir l'évaluation des performances du conseil et de veiller à l'éthique personnelle de chacun quel que soit son statut.

---

39. À la création de la société, ils seront nommés par les statuts

40. Lynall, 2003, Actes de la 9<sup>e</sup> conférence internationale de gouvernance, introduction par Fabrice Roth, RFGE, 8/2010

### 1.2.1 Les droits et obligations de l'administrateur

Au plan individuel, si l'administrateur a en fait essentiellement le droit d'être informé, « le président ou le directeur général étant tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission », il a surtout un certain nombre d'obligations<sup>41</sup>.

- Celle de respecter les règles de cumul des mandats présentées dans le tableau ci-après,
- Celle de diligence qui se traduit concrètement par la nécessité :
  - de veiller à ce que l'information dont il a besoin soit mise à sa disposition de manière complète, utile et appropriée et dans des délais raisonnables<sup>42</sup>,
  - de porter à sa fonction l'attention qu'elle mérite et d'y dédier le temps qui convient,
  - de participer aux réunions du conseil, le taux de présence des administrateurs étant, pour les sociétés cotées, un indicateur d'efficacité publié,
  - d'être présent à l'assemblée générale.
- Celle de loyauté dans l'exercice de ses fonctions, qui va trouver à s'exprimer dans les situations potentielles de conflits d'intérêts auxquelles il peut se trouver exposé et qu'il devra résoudre en transparence. La loi prévoit au demeurant la mise en œuvre d'un dispositif spécifique, dit des conventions réglementées, pour les transactions intervenant entre un administrateur et la société ou l'un de ses dirigeants lorsqu'elle porte sur une opération qui n'a pas un caractère courant et qui n'est pas conclue à des conditions normales<sup>43</sup>. La charte de l'administrateur de l'IFA<sup>44</sup> rappelle par ailleurs que cette obligation de loyauté s'exprime à l'égard de l'intérêt social de l'entreprise, l'administrateur étant le représentant de l'ensemble des actionnaires et qu'elle prend en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes.
- Celle liée à la détention d'informations privilégiées, les administrateurs étant « tenus d'un devoir de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil<sup>45</sup>».
- Celle de déclaration des opérations sur titres de la société qui les concernent ainsi que leur conjoint (et les entreprises dont ils sont actionnaires majoritaires) pour les sociétés d'Alternext et d'Euronext Paris. La détention de titres

41. Voir à cet égard la charte de l'administrateur IFA, 1 mars 2004

42. Voir également, les recommandations de l'IFA de Janvier 2011 «de quelles informations l'administrateur a-t-il besoin ?»

43. Article L 225-38 et L225-86 du code de commerce – voir également supra 1.1 le rôle du conseil et infra 4.3 Quelle rémunération pour quel engagement ?

44. Voir note 42

45. Articles L 225-37 et L 225-92 du code de commerce

de la société n'étant toutefois plus imposée par la loi même si elle est fortement recommandée par le code AFEP/MEDEF.

- Celle d'information de la société concernant les rémunérations perçues d'une société contrôlant ou contrôlée par celle dont ils sont administrateurs ainsi que les autres mandats qu'ils exercent et qu'ils ont exercés au cours des cinq dernières années.
- Celle enfin, rappelée par souci d'exhaustivité, de respecter les conditions de capacité juridique de nomination et de limite d'âge.

Pour les sociétés qui pratiquent l'évaluation de leur conseil s'ajoute à cette liste, déjà longue, l'acceptation par l'administrateur de se soumettre à cet exercice.

Sauf première nomination statutaire pour 3 ans, la durée du mandat est fixée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans, le code AFEP/MEDEF recommandant 4 ans. Légalement, le nombre des mandats n'est pas limité. Selon le code AFEP/MEDEF, au-delà de douze ans d'exercice, un administrateur ne peut plus être considéré comme indépendant.

Les dispositions légales applicables au cumul des mandats peuvent être récapitulées comme suit :

Catégorie de mandat	Principe	Dérogations (cumulables)
Administrateur ou membre du conseil de surveillance	Cinq mandats (articles L 225-21, L 225-77 et L 225-94 du code de commerce)	1. Nombre illimité de mandats dans des sociétés contrôlées (cotées ou non) 2. En cas de détention de cinq mandats au plus dans des sociétés sœurs non cotées, ces mandats ne comptent que pour un
Directeur général, membre du directoire ou directeur général unique	Un mandat (articles L 225-54-1 et L 225-67 du code de commerce)	1. Un mandat supplémentaire dans une société contrôlée (cotée ou non) 2. Un mandat supplémentaire dans une autre société dès lors qu'aucune des deux sociétés n'est cotée
Tous mandats confondus	Cinq mandats, l'exercice des fonctions de directeur général par un administrateur ne comptant que pour un seul mandat (article L 225-94 du code de commerce)	1. Pas de prise en compte des mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance détenus dans des sociétés contrôlées (cotées ou non) 2. En cas de détention de cinq mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance au plus dans des sociétés sœurs non cotées, ces mandats ne comptent que pour un

## 1.2.2 Les différentes postures

Au-delà du cadre légal, et même si le conseil doit agir dans l'intérêt de l'entreprise et en représentation de l'ensemble des actionnaires, l'exercice de la fonction d'administrateur est également lié au contexte ayant présidé à sa nomination.

### 1.2.2.1 L'administrateur exécutif

Une des premières raisons de nomination au sein d'un conseil est qu'il s'agit de la représentation au sein de cette instance de la direction de l'entreprise, reconnue alors de manière particulière.

C'est une facette aujourd'hui souvent oubliée, les débats récents sur le sujet de la corporate gouvernance ayant dénoncé dans le monde anglo-saxon et les boards anglais particulièrement, l'omniprésence des administrateurs issus du sérail.

En France, il s'agit d'un faux débat, leur nombre étant limité au tiers des administrateurs depuis l'origine de la loi de 1966<sup>46</sup>, fondatrice de notre droit des sociétés moderne.

Au plan juridique, la posture ne pose que la question du cumul avec le contrat de travail soumis à des conditions strictes d'antériorité et de travail effectif, les deux fonctions d'administrateur et de salariés coexistant alors, chacune avec son régime spécifique.

Il est à noter toutefois que son principe est discuté notamment par le code AFEP/MEDEF qui recommande, hors la situation particulière des groupes, la cessation du contrat de travail lorsqu'un dirigeant devient mandataire social (§ 19). Au cas par cas, c'est un des exemples qui relèvera de l'approche « comply or explain ».

### 1.2.2.2 L'administrateur représentant d'un actionnaire de référence

L'autre raison de la participation au conseil est la représentation d'une participation au capital de l'entreprise suffisamment significative pour conférer le droit d'être impliqué dans les décisions de la société.

Si l'actionnaire est une personne physique, c'est généralement elle qui est nommée administrateur. Si c'est une personne morale, un représentant sera désigné.

---

46. Article 93 de la loi de 1966

Dans les deux cas, s'il s'agit d'une femme, la présence de celle-ci au conseil sera prise en compte pour le respect des quotas de la loi Copé-Zimmermann.

Pour les actionnaires personnes physiques, leur présence au conseil sera souvent le fait d'un actionnariat familial. Cette situation est loin d'être anecdotique puisque les sociétés familiales sont aujourd'hui la forme économique la plus courante. Comme le démontre l'ouvrage qui leur a été récemment consacré par Valérie Tandeau de Marsac<sup>47</sup>, leur gouvernance présente de réelles spécificités qu'il conviendra dans ces situations de bien appréhender dans toutes leurs dimensions, généralement très imbriquées.

La représentation d'un actionnaire personne morale obéit à une logique très différente. Elle peut s'inscrire dans le contexte d'un contrat de travail avec la personne morale représentée et donc d'un lien de subordination avec celle-ci. Comme expliqué dans le rapport du groupe de travail de l'IFA récemment publié<sup>48</sup>, le risque de divergence voire de conflit d'intérêt peut survenir entre, d'une part, les directives reçues par le salarié qui, au travers de son mandat, exerce une mission de représentant permanent et, d'autre part, l'intérêt de la société qu'il doit prendre en compte dans les décisions à prendre en tant qu'administrateur. Il sera donc particulièrement diligent à rendre compte à sa hiérarchie et attentif à l'alerte qu'il doit, le cas échéant donner d'autant que c'est de sa responsabilité personnelle qu'il s'agit<sup>49</sup>.



*« À la Caisse des Dépôts, l'un des objectifs est qu'il y ait un véritable dialogue entre l'administrateur et les services qui suivent la filiale, tout en respectant la liberté de l'administrateur et un minimum son autonomie. L'intérêt d'avoir un administrateur dans une filiale, c'est d'avoir quelqu'un qui donne son avis. En sens inverse, il est normal dans le cadre d'un groupe que l'administrateur rende compte. C'est la notion d'information réciproque qui me semble la plus juste. »*

*Olivier Bailly, conseiller du comité de direction de la Caisse des Dépôts, en charge notamment des questions relatives à la gouvernance et aux mandats.*

47. Guide pratique des entreprises familiales Valérie Tandeau de Marsac, Édition Eyrolles, mars 2011

48. Administrateur de filiales et de participation Exercice du mandat et administrateur d'un réseau IFA janvier 2012

49. Article L 225-20, alinéa 1 du code de commerce « Lors de sa nomination, la personne morale est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente »

Il peut aussi s'agir de la représentation d'un investisseur financier selon une pratique qui s'est développée avec l'émergence des fonds d'investissements ces 20 dernières années, notamment dans les sociétés non cotées. À la prise de participation des fonds, une gouvernance est mise en place, dans laquelle le fonds définit la structure du conseil, se réservant dans les cas où il est majoritaire, un nombre déterminé de postes d'administrateurs. La structure de conseil de surveillance et directoire est retenue dans la majorité des cas, car elle évite d'interférer avec la gestion opérationnelle de l'entreprise. Le fonds amène alors la compétence financière. Lorsque des administrateurs indépendants sont nommés, c'est pour apporter leur expertise dans le cadre du projet de développement de l'entreprise.

### 1.2.2.3 L'administrateur indépendant

Le rôle de l'administrateur indépendant est distinct. Ne représentant que lui-même, son rôle est de faire bénéficier le conseil de la société dans laquelle il exerce son mandat d'un regard détaché des intérêts capitalistiques. Sa position apporte une ouverture d'esprit, un meilleur contrôle des risques et, partant, une compétence supplémentaire.

*« L'administrateur indépendant devrait être là pour s'assurer que les décisions importantes ou stratégiques émanent d'une décision mûrie collégialement. »*

*Bernard Bouloc, professeur de droit à l'université Paris 1<sup>50</sup>*



Au sein du conseil, l'administrateur indépendant participe à la prise de décision collégiale. Il est censé plus particulièrement :

- améliorer la qualité des délibérations,
- fournir une vision large, objective et extérieure sur la société, ses marchés, sa stratégie...,
- aider l'équipe Executive en gardant son indépendance et son souci d'appliquer les meilleures pratiques en matière de management et de gouvernance (et RSE).

---

50. B.Bouloc, La place de l'administrateur indépendant dans une société cotée, p. 103 à 109, in la gouvernance des sociétés cotées face à la crise, sous la direction de Véronique Magnier, LGDJ, droit des affaires, 2010



*« Le point commun à toutes les sociétés dont je suis administrateur est que le manager a conservé un contrôle capitalistique ou au moins un contrôle d'influence. La gouvernance y est abordée différemment car l'administrateur indépendant, même s'il a été coopté pour son profil, doit convaincre et apporter la preuve de sa valeur ajoutée. Il y a nécessairement une période d'ajustement pour satisfaire les attentes des deux parties car on intègre un organe qui a souvent fonctionné en vase clos autour d'un cercle d'habitues. »*

*Martine Charbonnier, administrateur de sociétés*

Comme évoqué plus haut, un concept d'administrateur indépendant, issu du monde anglo-saxon, a également été décliné à échelle européenne<sup>51</sup>. C'est une recommandation du 15 février 2005 sur le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres des conseils et des comités qui donne les contours de la notion, largement relayés dans les codes AFEP-MEDEF et MiddleNext dont les définitions présentent toutefois quelques différences.

#### **Les critères d'indépendance du code AFEP/MEDEF (§ 8.4) :**

- *Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.*
- *Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.*
- *Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.*
- *Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.*
- *Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.*
- *Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.*



<sup>51</sup>. Extracts from the 7<sup>th</sup> International Conference on Corporate Governance 11 & 12 mai 2006, Londres, Communication de Viviane de Beaufort

### **Les critères d'indépendance du code MiddleNext (R8)**

Quatre critères permettent de justifier l'indépendance des membres du conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :

- Ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années.
- Ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- Ne pas être actionnaire de référence de la société.
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.
- Il appartient au conseil d'administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessus. Sous réserve de justifier sa position, le conseil peut considérer qu'un de ses membres est indépendant alors qu'il ne remplit pas tous ces critères ; à l'inverse, il peut également considérer qu'un de ses membres remplissant tous ces critères n'est pas indépendant.

Au niveau international également la comparaison<sup>52</sup> fait apparaître des nuances d'un pays à l'autre mais l'on comprend bien que la question centrale est celle de d'indépendance d'esprit (éthique d'indépendance)<sup>53</sup> ?

Un administrateur indépendant est, en effet, supposé :

- a) maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de décision et d'action,
- b) ne pas accepter d'avantages sous quelque forme que ce soit qui pourrait compromettre cette liberté de jugement ou d'action en créant un lien de dépendance (situation d'obligé),
- c) exprimer clairement son opposition, s'il l'estime nécessaire, à une décision prise majoritairement par le conseil ce qui peut le conduire dans les cas extrêmes à demander que celle-ci soit formellement consignée dans les procès-verbaux voire à mettre en balance la poursuite de sa participation au conseil.

52. L'administrateur indépendant, clé d'une bonne gouvernance des entreprises européennes ? Approche à échelle de l'Europe, V. de Beaufort, Revue Gouvernance de l'entreprise, juin 2007

53. Note de l'IFA sur l'administrateur indépendant du 14 décembre 2006 p. 7 «critères comportementaux»



« Le rôle d'un administrateur, c'est la capacité à poser des questions, à soulever des problèmes et à challenger, à être en veille alerte.

Anne Caron, directeur, GIMV

Au plan légal, l'administrateur indépendant est reconnu par la loi française depuis l'ordonnance du 08 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 sur le contrôle des comptes. En effet, dans les cas où la mise en place d'un comité d'audit est obligatoire, un de ses membres doit nécessairement être indépendant « au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance<sup>54</sup> ».

Au-delà de la présence au comité d'audit d'un membre indépendant, pour le code AFEP/MEDEF, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers (§ 8.2).

Pour MiddleNext, le conseil doit comporter au moins un membre indépendant si le conseil est composé de moins de 5 membres et deux au-delà (R.8).

#### 1.2.2.4 L'administrateur représentant les salariés actionnaires

Certains postes d'administrateurs salariés dans les conseils sont obligatoires : lois de nationalisation de 1983 introduisant des représentants des salariés – avec voix délibérante – dans les conseils lois d'août et d'octobre 1986 sur les privatisations. Ces administrateurs sont souvent élus directement par les salariés travaillant en France, dans certains cas dans l'ensemble de l'entreprise et désignés sur les listes des syndicats représentatifs pour le premier tour.

Par ailleurs, lorsque les titres de la société sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les articles L 225-23 et L 225-71 du code de commerce prévoient que des salariés actionnaires soient nommés au conseil en cas de dépassement du seuil de détention par les salariés de 3 % du capital. Dans la pratique, ces administrateurs sont nommés parfois par décision de l'assemblée générale des actionnaires, parfois sur désignation du président et généralement à partir de la liste des dirigeants des fonds communs de placement entreprise ou des associations d'actionnaires salariés.

54. Article L.823-19 du code de commerce

Dès sa nomination, l'administrateur salarié a l'obligation légale de démissionner, dans les 8 jours, de tout mandat syndical, afin de faciliter la démonstration de son indépendance et lui permettre de contribuer au mieux à l'intérêt social.

On constate :

- Une diminution du nombre des administrateurs élus directement, du fait des privatisations, des fusions, de la limitation du nombre d'administrateurs dans les conseils, de l'internationalisation des entreprises...
- Une augmentation du nombre des administrateurs représentant les salariés actionnaires, du fait du développement de l'actionnariat salarié, de l'épargne retraite, ou d'une volonté des entreprises de valoriser leur capital humain et d'intéresser au capital leurs employés.

Par leur connaissance des réalités de l'entreprise, leur engagement à long terme, l'attention portée à l'importance du capital humain, leur diversité d'origine et de formation, les administrateurs représentant les salariés contribuent à enrichir le travail du conseil d'administration<sup>55</sup> même si l'expérience montre que le dialogue n'est pas si simple.

Enfin, les statuts peuvent également prévoir la présence au conseil de membres élus par les salariés<sup>56</sup>.

Seules les femmes administratrices, au titre de la représentation des salariés actionnaires, sont prises en compte au titre de la loi Copé-Zimmermann<sup>57</sup>.

#### 1.2.2.5 L'administrateur référent

Cette notion ne relève pas de la même problématique que les précédentes catégories. L'administrateur référent n'est pas une catégorie particulière d'administrateur mais une construction issue de la pratique visant à l'exercice de compétences spécifiques par un administrateur particulier généralement indépendant dans des sociétés à conseil d'administration qui n'ont pas dissocié les fonctions de président du conseil et de directeur général<sup>58</sup>.

Son rôle est envisagé dans la note de synthèse de la commission déontologie de l'IFA publiée en novembre 2011 traitant de l'administrateur et des conflits d'intérêts. Elle évoque la position de l'AMF favorable à l'intervention d'un admi-

---

55. Actionnariat salarié et performance, Franck Bournois, in Voyage au cœur de la dirigeance, 2007.

56. Articles L 225-27 et L 225-79 du code de commerce

57. Article 1<sup>er</sup> V de la loi du 28 janvier 2011 complétant l'article 225-27 prévoyant l'exclusion des administrateurs représentant les salariés des dispositions de l'article 225-18.1 nouveau créé par la loi

58. Rapport AMF 2011 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, II/2.1.3

nistrateur référent dans la prévention des conflits d'intérêts et la recommandation en faveur de la création de ce dispositif, surtout quand les postes de président et de directeur général sont fusionnés. Dans son rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise, l'AMF a « invité les sociétés, lorsque des changements de gouvernance avaient lieu, à indiquer les dispositions adoptées par la société pour prévenir les éventuels conflits d'intérêts comme par exemple la désignation d'un administrateur référent ».

Les missions confiées à l'administrateur référent sont différentes d'une société à l'autre et s'inscrivent dans un rôle général de conseil et d'assistance du président, notamment en matière de gouvernance, de gestion des conflits d'intérêts et d'organisation des travaux du conseil.

En pratique, ses attributions sont définies par le règlement intérieur du conseil.

L'administrateur référent peut par exemple :

- diriger ou participer à l'évaluation annuelle des performances et de la rémunération du président directeur général,
- coordonner les activités des administrateurs indépendants et les représenter vis-à-vis de la direction générale de la société,
- avoir un rôle en matière de détection et d'examen de situations de conflits d'intérêts potentiels.

#### 1.2.2.6 Le cas particulier des censeurs

Même si le censeur est nommé par l'assemblée générale, il n'est pas administrateur. Son existence peut être prévue par les statuts. Elle est licite dans la mesure où elle ne fait obstacle à l'exercice de ses prérogatives par aucun autre organe obligatoire notamment le conseil, le comité d'audit, la direction générale ou l'assemblée générale.

Son rôle peut couvrir des questions de gouvernance (respect des statuts, du droit des minoritaires ou de l'intérêt social).

Ce ne sont pas des administrateurs, les femmes occupant des postes de censeurs ne sont donc pas prises en compte pour apprécier le respect de la loi Copé-Zimmermann.

### 1.3 Administrateur et actionnaires

L'assemblée générale est un moment privilégié d'informations, d'échanges et de dialogue entre les administrateurs et ceux qu'ils représentent.

Il est donc essentiel que le conseil d'administration consacre du temps à la préparation des débats, les assemblées générales, notamment dans les sociétés cotées, s'étant très fortement professionnalisées.

Les discussions portent alors sur :

- le déroulement de l'assemblée générale, y compris quelquefois dans ses aspects logistiques,
- la structure et la présentation des résolutions,
- les modalités de convocation et l'information communiquées aux actionnaires,
- la mise à disposition des actionnaires des réponses aux questions écrites.

Des études annuelles comme le bilan des assemblées générales du CAC 40 ou le Baromètre annuel des attentes des actionnaires individuels du CAC 40 publiés par Capitalcom<sup>59</sup> sont par ailleurs très utiles pour détecter les tendances des pratiques des grands groupes.

Elles nous enseignent une attention accrue aux pratiques de gouvernance qui font l'objet de présentation spécifique et une implication en augmentation des administrateurs notamment :

- des présidents de comités spécialisés,
- des administrateurs dont la nomination est demandée à l'assemblée.

Même si elle ne relève pas d'une obligation légale, la présence des administrateurs à l'assemblée est requise par la charte de l'administrateur de l'IFA<sup>60</sup>.

### 1.4 Les rapports entre les membres du conseil et le rôle du président

Le rôle du président du conseil, élu par le conseil lui-même, est essentiel et est souvent comparé à celui d'un capitaine. C'est lui qui « organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les

59. <http://www.capitalcom.fr>

60. Charte de l'administrateur précitée. Article 7 professionnalisme et implication

administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. » Celui du président du conseil de surveillance est de « diriger les débats » du conseil<sup>61</sup>.

À ce titre, garant de l'application du règlement intérieur du conseil dans lequel il a en général été très impliqué, c'est lui qui veille avec le secrétaire du conseil à la bonne organisation des séances (régularité des convocations, tenue des réunions, ordre du jour, respect des prises de parole..) ainsi qu'au délai et à la qualité des informations transmises aux administrateurs. C'est également lui qui transmet aux commissaires aux comptes la liste des conventions intervenues entre un administrateur et la société (ou une de ses filiales) soumises à la procédure spéciale de contrôle de l'article 225-38 du code de commerce<sup>62</sup>, ainsi que des engagements relevant de l'article L 225-42-1 pris au bénéfice des président, directeur général et directeur général délégué en cas de cessation de fonction<sup>63</sup>.

Par ailleurs, si le président du conseil d'administration cumule la fonction avec celle de directeur général, il aura aussi pour mission la conduite opérationnelle de la société.

Comme évoqué en introduction, dans les sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, le président rend compte à l'assemblée, dans un rapport spécifique, préalablement approuvé par le conseil :

- de sa composition,
- de l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein,
- des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en détaillant notamment celles qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés,
- des restrictions que le conseil a apportées au pouvoir du directeur général.

C'est dans ce rapport que le président devra se positionner au regard des recommandations figurant dans le code de gouvernement d'entreprise retenu par l'entreprise et justifier des exceptions à l'application dudit code selon le principe du *comply or explain*.

Unique dans l'espace européen sous cette forme, cette obligation d'un rapport du président sur le contrôle interne, la gestion des risques et le gouvernement

---

61. Article L 225-81 du code de commerce

62. Voir également supra 1.1 et 1.2.1 56.

63. Article L 225-86 du code de commerce pour les sociétés anonymes à conseil de surveillance

d'entreprise illustre bien son importance dans la gouvernance française. Dans son rôle de capitaine, la personnalité du président sera déterminante pour la tonalité des rapports qui vont se créer entre les membres du conseil.

## 1.5 L'interface avec les comités spécialisés

Acteurs incontournables de la gouvernance moderne, une grande majorité des sociétés cotées ont intégré des comités spécialisés dans l'organisation de leur gouvernance.

Les comités ont un rôle d'instruction des décisions du conseil, en lui rendant compte dans une relation de délégation et sans du tout se substituer à lui. Ils sont un lieu d'instruction des dossiers, de discussion des sujets techniques en formation réduite, permettant leur approfondissement, généralement difficile dans des réunions plénières ne serait-ce que pour des questions de temps.

La gouvernance étant un domaine pour lequel tout le monde s'accorde à considérer que la liberté doit être préservée, les seules obligations légales dans ce domaine concernent :

- le comité d'audit au sein des personnes et entités dont les titres sont admis aux négociations sur un marché depuis 2008, le texte prévoyant toutefois la possibilité pour le conseil de jouer ce rôle<sup>64</sup>;
- les établissements de crédit, les entreprises d'investissement ou les sociétés de capital-risque, cotées ou non, qui doivent constituer un comité des rémunérations si le total de son bilan, social ou consolidé, est supérieur à 10 milliards d'euros.

En dehors de ces deux cas, se doter ou non d'un comité reste un choix pour le conseil.

Traditionnellement, ceux-ci ont d'abord concerné la question des rémunérations, notamment celles des mandataires sociaux et des nominations, intègrent notamment la délicate question des successions. Leur création fait partie des recommandations du code AFEP/MEDEF, là où le code MiddleNext préconise la création de comités spécialisés *ad hoc*, en fonction de la situation de la société. En pratique, ils sont souvent réunis. Plus récemment, les comités se sont ouverts à d'autres thématiques jugées suffisamment importantes pour nécessiter leur institutionnalisation telles que la stratégie, le risque, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), l'éthique ou la gouvernance en tant que telle.

---

64. Extrait de l'article 823-20 du code de commerce : sont exemptées de l'application de l'article 825-19 « Les personnes/entités disposant d'un organe remplissant les fonctions du comité spécialisé, sous réserve d'identifier cet organe et de rendre publique sa composition »

Pour la Commission européenne<sup>65</sup>, « la fonction de surveillance exercée par les administrateurs non exécutifs ou les membres du conseil de surveillance est cruciale dans trois domaines : la nomination des administrateurs, leur rémunération et l'audit, zones de conflit d'intérêts... ».



« 1. Le comité de rémunération semble incontournable pour les administratrices : à la fois médiatrices, et ayant le sens des réalités, elles apportent leur savoir-faire sur un terrain particulièrement sensible.

2. À présent que se mettent en place des comités stratégiques ou dans les entreprises moyennes des structures légères, voire un administrateur en charge, alors que les dirigeants ne pensaient pas naturellement aux femmes, notamment dans les secteurs techniques, les choses changent : la souplesse et la capacité de compréhension à 360° sont, dans un tel domaine, des qualités importantes. Donc les femmes doivent revendiquer de telles places où elles feront merveille. D'ailleurs, les anglais les premiers (IOD) le recommandent au titre de best practices. Il en est de même pour les comités des risques. »

*Christine Monier, administratrice indépendante*

À cet égard, les chiffres relatifs à la participation des femmes dans les différents comités du CAC 40 parlent d'eux-mêmes.

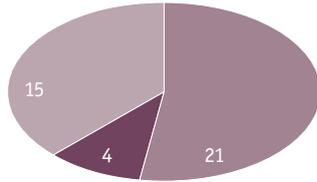
Ainsi, sur 40 groupes au 10 février 2012 :

- 15 comités d'audit, 22 comités des rémunérations, 24 comités de nomination et un comité des risques ne disposent d'aucune femme.
- 6 femmes président des comités de nomination, 4 des comités d'audit, 3 des comités de rémunération et aucune des comités des risques, ce qui est étonnant compte tenu de leur fort taux de féminisation.
- les comités des risques sont les plus féminins avec 39 % de femmes (calculé en nombre de mandats) suivi par les comités d'audit avec 22 % de femmes, les comités de rémunérations et de nomination, s'établissant à respectivement à 15 et 12 %. Les 39 %, toutefois, doivent être mis en perspective du nombre de comités existants, 7 sur 40.

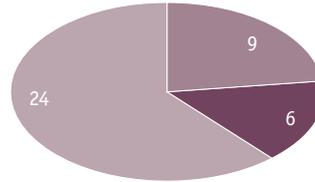
65. Recommandation de la Commission européenne 2003

**Présence des femmes dans les comités**

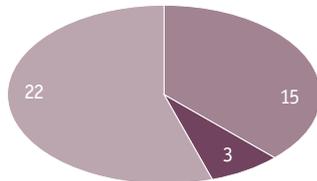
Comités d'audit (40 groupes)



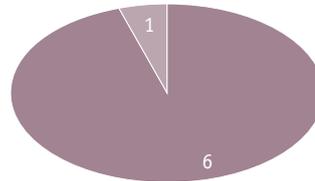
Comités de nomination (39 groupes)



Comités des rémunérations (40 groupes)



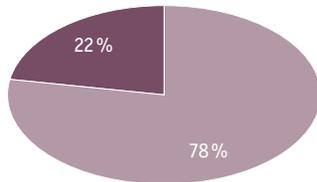
Comités des risques (7 groupes)



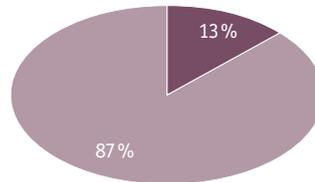
■ Comportant des femmes et présidé par une femme   ■ Comportant des femmes et présidé par un homme   ■ Sans femme

**Taux de féminisation des comités**

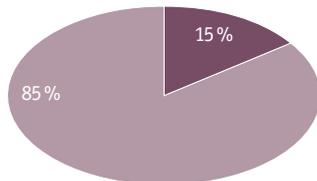
Comités d'audit (40 groupes)



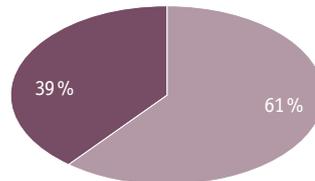
Comités de nomination (39 groupes)



Comités des rémunérations (40 groupes)



Comités des risques (7 groupes)



■ Mandats d'hommes   ■ Mandats de femmes

Chiffres © Ethics & Boards – 10 février 2012 mis en forme par Deloitte

Sans prise en compte des évolutions récentes concernant le secteur bancaire encore en discussion<sup>66</sup>, la Commission européenne recommande que :

- le comité des nominations soit composé d'au moins une majorité de membres indépendants, ce que reprend le code AFEP-MEDEF. Si le conseil considère approprié que le comité des nominations comprenne des non indépendants, le directeur général (CEO) peut être un membre de ce comité ;
- le comité des rémunérations soit composé exclusivement, à défaut d'une majorité, d'indépendants ce que le code AFEP-MEDEF préconise également.

S'agissant du comité d'audit, la loi<sup>67</sup> prévoit déjà qu'il « assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières » en étant notamment chargé d'assurer le suivi :

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;
- c) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- d) de l'indépendance des commissaires aux comptes « sans préjudice des compétences de l'organe chargé de l'administration, de la direction et de la surveillance » précise le texte qui prévoit également expressément qu'« il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée ».

Le texte est donc tout à fait instructif sur les relations entre les deux organes.

La nature du travail que la participation à ce comité requiert a par ailleurs été également développée par le rapport de juillet 2010 du groupe de travail de l'AMF présidé par O. Poupard Lafarge.

La notion de suivi fait ainsi référence à « une surveillance active » et non à un suivi continu, avec en cas de signaux d'alerte, l'échange avec la direction générale et le conseil. Elle s'appuie sur des procédures synthétiques pour comprendre celles en place, l'information historique et prévisionnelle.

Il est par ailleurs à noter que si l'usage n'est pas qu'un administrateur prenne contact avec un responsable opérationnel de l'entreprise, les rencontres sont de plus en plus favorisées dans le cadre des comités spécialisés.

---

66. Projet de directive du 20 juillet 2011 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et modifiant la directive 2002/87/CE relative à la surveillance complémentaire des établissements de crédit, des entreprises d'assurance et des entreprises d'investissement appartenant à un conglomérat financier

67. Article 820-19 du code de commerce

## **1.6 Qualité de fonctionnement et évaluation du conseil**

L'évaluation du conseil est une étape très importante d'abord dans son principe car elle signifie le questionnement, l'absence de certitude et l'humilité qui autorise la discussion, l'acceptation du regard de l'autre et l'enrichissement par ses recommandations.

Le code AFEP/MEDEF, à cet égard recommande que soit organisé un débat annuel spécifique sur la question et une évaluation formalisée tous les trois ans avec un expert extérieur. Les éléments suivants sont alors passés en revue :

- l'organisation du conseil et des comités,
- son fonctionnement et celui des comités,
- les champs de compétences et les éventuels manques,
- les relations conseil /direction générale,
- les processus d'évaluation de la gestion des risques.

Selon la dernière étude du cabinet Heidrick & Struggles ChallengingBoard Performance 2011, 95 % des sociétés du CAC 40, procèdent à une telle évaluation.





# 2

## ( Développer une stratégie

---

Devenir administratrice est un projet de maturité.

L'administrateur, en règle générale, est motivé par le désir d'être dans le sésail des décideurs et d'influer dans le monde des affaires.

Même si votre parcours professionnel ou votre situation personnelle vous place naturellement en position, ce projet comme tous les autres se prépare et tracer sa feuille de route en procédant à une auto-évaluation lucide est une étape indispensable. Il est nécessaire pour cela de clarifier trois points : les aspirations, la légitimité grâce aux réalisations passées, la capacité d'influence et d'interaction au plus haut niveau.

Quelques questions fondamentales permettent alors de démarrer le projet dans de bonnes conditions :

- Quelles sont mes motivations personnelles et professionnelles à chercher un mandat d'administrateur ?
- Quelle est la nature de mon expérience ?
- Quels sont mes points forts sur lesquels capitaliser et ce que je pourrais avoir à renforcer ?

Les récentes années, plus que troublées au plan économique, ont débouché sur la volonté d'une plus grande professionnalisation de la fonction d'administrateur, pour répondre aux interrogations soulevées par la performance de la gouvernance. En France, comme dans d'autres pays, l'offre de formation s'est développée et la question de la certification s'est posée d'autant que la démarche existe à l'étranger.

L'approche académique n'est toutefois pas un passage obligé pour accéder à un mandat. Il n'existe pas en France de réglementation sur les capacités d'administrateur ou de validation des administrateurs par des organes de régulation, comme peut le faire la Financial Security Authority en Grande-Bretagne par exemple. Chaque formation a ses spécificités et devra donc être choisie en fonction de ses objectifs et de ses besoins personnels.



*« On ne peut pas bien faire ce travail si on n'a pas une certaine expérience. Un administrateur est coresponsable avec les autres membres du conseil de l'entreprise, il faut avoir entraîné ses guêtres, donc avoir un certain âge et avoir assumé des responsabilités. »*

*Pierre Rodocanachi, administrateur de Vivendi, président du conseil d'Enablon*

*« Les conseils d'administration étant en train de se professionnaliser, pour apporter sa pierre à l'édifice, il est de la responsabilité de chacun de se former. L'expérience de dirigeant ne suffit pas à appréhender les difficultés d'un conseil, notamment les différences de perception et d'intérêts. »*

*Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group*



Si se former s'inscrit toujours dans une démarche de progrès, elle n'est toutefois pas toujours suffisante en soi.

La fonction d'administrateur comporte également un aspect de visibilité, notamment parce que l'image est une dimension qui sera aussi prise en compte. Il est important de donner envie à une entreprise de prendre contact avec vous et aux membres d'un conseil de vous accueillir parmi eux.

Les réseaux trouvent alors toute leur place dans cette stratégie et offrent des prolongements dans l'utilisation d'autres outils qui permettent d'accroître sa visibilité.

## 2.1 Conforter les compétences : se former<sup>68</sup>

Le choix fait ici est celui de décrire les différents programmes de formation à partir de critères jugés pertinents pour mieux comprendre leurs particularités. Outre l'analyse de la documentation, nous sommes allées à la rencontre de femmes qui ont suivi ces formations. Leurs témoignages éclaireront la présentation.

Les femmes interrogées ont souligné que cette démarche était personnelle et s'inscrivait dans leur histoire professionnelle. Parmi les motivations à suivre ces programmes, plusieurs d'entre elles ont insisté sur la nécessité de crédibiliser leur démarche et prouver ainsi leur légitimité. Se professionnaliser et compléter son expertise sont deux autres motivations importantes. Ainsi, acquérir des compétences sur la responsabilité sociale des entreprises est perçu par elles comme une valeur ajoutée en termes de compétences et une valeur future pour les entreprises.

Il convient de distinguer les formations certifiantes des autres. Le programme proposé par l'IFA-Sciences Po, celui de l'ESSEC ou encore celui de l'INSEAD, le sont et se conçoivent comme un préalable à la recherche d'un mandat au sein d'un conseil ou un vecteur d'amélioration dans des fonctions d'administrateur (INSEAD).

68. Rédigé par Nathalie Gutel et Frédérique Genicot

Il en existe d'autres également dont les programmes sont plus courts, et abordent souvent un sujet particulier. C'est le cas des journées de formation de l'IFA voire des Matinales ou des événements organisés par l'APIA, le cabinet Associés en Gouvernance, le Women Corporate Directors (WCD), les conférences Women Be EuropeanBoardReady de l'ESSEC.

Des événements sont également organisés par le réseau EuropeanPWN - Paris dans son initiative WOB (Women on Boards) sur la simulation de comités d'audit ou sur les risques de la fonction d'administrateur.

Par ailleurs, mentionnons la formation récente de MiddleNext, qui vise à préparer les administrateurs indépendants à exercer des mandats dans des PME dans la région lyonnaise, les modules étant animés essentiellement par des professionnels de la région.

Pour aller plus loin, les caractéristiques principales des trois principales formations certifiantes : Sciences Po-IFA, le Women Be EuropeanBoardReady proposé par l'ESSEC et le programme créé par l'INSEAD sont synthétisées dans le tableau présenté ci-après.

Critères	IFA-Sciences Po (IEP)	ESSEC	INSEAD
Titre de la formation	Certificat d'administrateur de sociétés	Women Be European Board Ready	International Directors Programme
Caractère certifiant	Certificat reconnu par l'AMF	Formation certifiante	La formation INSEAD est plus axée sur l'amélioration des compétences des administrateurs déjà en place, à ce titre la certification n'est pas l'enjeu
Nombre de promotions existantes	6	2	1
Nombre de programmes par an	4	2	2
Nombre de participants par promotion	20 à 22	15 à 20	35 à 40
Contenu du programme académique (gouvernance, bonnes pratiques, RSE, aspects comptables et financiers, stratégie...)	Programme très complet avec module PME et module européen optionnels	Programme axé sur la pratique. Concept prospectif de gouvernance d'entreprise européen et modulé selon la taille de l'entreprise, dimension forte sur la RSE, et l'éthique. Vérification des compétences en compta-finances et analyse de stratégie	Souplesse de l'offre avec 3 modules de base sur les fondamentaux, et des modules spécifiques détaillés qui peuvent être suivis sans formation de base au préalable

Conforter les compétences : se former

Critères	IFA-Sciences Po (IEP)	ESSEC	INSEAD
Modules traitant de la posture d'administrateur (confiance en soi, leadership...)	Un module RH et un module de simulation	Les aspects comportementaux sont importants et un accompagnement collectif est 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	Expertise de l'INSEAD Global Leadership Centre : méthode coaching et évaluation 360° du directeur
Suivi de la mise en application de la formation	Obligation de maintien de la qualification pour conserver l'inscription en tant qu'administrateur certifié	Club alumni avec des réunions régulières pour échanger sur les expériences de chacune et les mandats	Les participants de l'INSEAD font report de la manière dont ils ont appliqué la formation au sein des conseils d'administration dont ils sont membres
Lien avec le monde de l'entreprise et existence de partenariats	L'IFA est reconnu par l'AMF et a un partenariat avec l'université de Laval (Canada), et compte des intervenants du monde de l'entreprise	Les professeurs de l'ESSEC sont aussi consultants en entreprise et la formation compte de nombreux praticiens (cabinet d'audit internationaux, cabinets de recrutement, avocats du réseau AAA+, Middle-Next et des administratrices en poste)	L'INSEAD travaille avec l'Institut Luxembourgeois d'Administrateurs (ILA), un grand cabinet d'audit et de conseil international, un cabinet de recrutement et fait intervenir des administrateurs de grandes sociétés cotées et internationales
Visibilité pour les participants	Annuaire IFA, club des administrateurs ASC	Alumni Women Be European Board Ready de l'ESSEC Liens avec réseaux féminins et réseaux experts	Annuaire INSEAD prévu et réseau d'anciens en cours de constitution
Autres services (programmes de mentoring ou de tutorat, opportunités de coaching ou de développement de réseau, accompagnement personnalisé...)	Mentoring facultatif	Coaching intégré dans le programme ainsi que la mise en relation avec les réseaux partenaires	
Sélection à l'entrée de la formation	Sélection forte sur profil d'administrateur potentiel	Profil atypiques d'administratrices potentielles, acceptés voire souhaités à l'ESSEC	Expérience d'administrateur exigée à l'entrée pour l'INSEAD
Validation du cursus	Sélection à la sortie avec examens écrit et oral (QCM de 3 h et oral plus 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	L'obtention du certificat INSEAD Certificate in Corporate Governance requiert sa mise en application réussie

Conforter les compétences : se former

Critères	IFA-Sciences Po (IEP)	ESSEC	INSEAD
Mixité des participants	50 % - 50 % Equilibre hommes femmes à l'IFA	100 % femmes Formation ESSEC dédiée aux femmes pour créer un espace de libre parole et travailler sur les postures	< 20 % femmes Plus faible proportion de femmes à l'INSEAD mais richesse de 20 nationalités sur 40 participants et forte séniorité des participants
Durée du programme	12 jours de cours à l'IFA sur 6 mois + examen	8 jours de 10 h sur 4 mois avec 1,5 à 2 jours toutes les 2-3 semaines	3 modules de base de 3 jours chacun
Coût du programme (tarif 2012)	12 000 €, 10 500 € (adhé- rents IFA)	De 5 000 à 7 500 €	12 000 € pour les 3 modules de base
Langue véhiculaire	Français. Anglais (module option- nel européen)	Français et anglais (selon le sujet traité)	Anglais

Se former ne doit pas avoir pour unique objectif un mandat d'administrateur, ce type de parcours étant d'abord un investissement personnel.

*« Développer son leadership passe nécessairement par la prise en compte de son environnement. Une prise de conscience s'opère lors de la formation »*

*Brigitte Fallot, directeur communication,  
membre du comité de direction de SVR Group*

Il est aussi important de relativiser les apports d'une formation, même si son contenu est très intéressant. Elle ne permet pas d'appréhender les modes de fonctionnement propres à chaque société, mais seulement de prendre conscience de la diversité des pratiques. Elle ne sera pas forcément le critère déclenchant dans le recrutement d'un administrateur.

*« Il existe plusieurs profils susceptibles d'intéresser les conseils d'administration :  
Le networker (ex. : Michel Pébereau, Bernadette Chirac) qui apporte son réseau,  
l'expert qui apporte soit la compétence financière qui permet la baisse du risque,  
l'amélioration de la rentabilité, soit la connaissance métier (le numérique,  
Internet...) pour aider à la constitution d'une stratégie de croissance, et enfin  
l'étranger pour son apport culturel et sa connaissance du marché »*

*Véronique de La Bachelerie, directeur financier de la Banque de Détail  
Société Générale et administratrice de filiales du groupe*

Elle peut toutefois compléter un angle de vision.

*« J'ai la conviction que le fait d'accepter un mandat d'administrateur doit être pris avec beaucoup de professionnalisme. Je voulais entrer au conseil de Lundbeck avec tous les atouts pour réussir. Dans la formation INSEAD, j'ai trouvé plus que des solutions, en tant que membre de la direction j'ai acquis très clairement la compréhension de l'autre côté de la table, celui des administrateurs représentant les actionnaires. Cela m'a permis de comprendre comment fonctionne un conseil, comment on résout les conflits, comment on réaligne actionnaires et comité de direction. »*

*Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group*

Elle peut a minima aussi permettre d'apporter une légitimité à sa candidature, notamment si elle est certifiante, face à des interlocuteurs, sociétés ou cabinets d'approche directe, qui cherchent à minimiser les risques de recrutement d'un nouvel administrateur.

Par ailleurs, il est observé que le réflexe féminin de se former pourrait avoir un impact collatéral très positif sur les autres membres du conseil.

*« L'intérêt des femmes pour des postes d'administratrices semble pousser les hommes aujourd'hui à vouloir également acquérir des compétences au travers de formations spécialisées. »*

*Martine Van Went, créatrice et dirigeante de AMV Talents*

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 considéré comme un préalable au conseil. Elles peuvent également aider des dirigeantes de moyenne entreprise à réfléchir sur leur gouvernance.

*« La formation de l'ESSEC est un tremplin exceptionnel de par le groupe que nous avons formé et le soutien que nous nous apportons mutuellement. »*

*Carine Salvy, conseil en stratégie et finance, administratrice Poweo*

Par ailleurs, à côté des profils financiers ou grandes écoles, les conseils commencent à diversifier les profils recherchés et des femmes opérationnelles (DG de filiales, patronnes opérationnelles de Business Units, dirigeantes de PME) ou des experts dans des domaines spécifiques (RSE) sont bienvenus pour accompagner leur croissance et leur développement à l'international.



*« Le clonage est destructeur de valeur, il y a encore trop de clones dans les conseils d'administration actuels. »*

*Dominique Druon, présidente fondatrice d'Aliath  
et administratrice associée au FSI*

## 2.2 Préparer sa mise en visibilité

Même si la loi Copé-Zimmermann initie incontestablement une dynamique et que la formation constitue un préalable appréciable, 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.

La première étape est donc de les identifier parmi ses relations et de leur faire savoir que votre projet est de devenir administratrice.

À cet égard, toutes les formes de prescription sont les bienvenues et les programmes mis en place ces dernières années pour les femmes : mentorat, réseaux ou coaching sont autant de façons d'avancer à titre personnel et d'entrer en contact avec des personnes susceptibles d'aider. Votre potentiel relationnel est d'ailleurs un actif précieux qui, sur le plan des affaires, sera tout à fait apprécié.

*« Pour devenir administratrice, il faut être sérieuse et avoir une bonne réputation dans ce que l'on fait, avoir exercé des postes de responsabilité mais surtout rayonner en dehors de l'entreprise, cultiver son réseau relationnel, même si cela demande un effort. Il faut se faire connaître, certes, dans les organisations féminines mais surtout dans d'autres cercles. »*

*Colette Lewiner, directeur international,  
Energy, Utilities and Chemicals, Cap Gemini*



### 2.2.1 Le mentorat

Le mentorat 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 informelle dans un objectif de transfert d'expérience.



*« L'objectif du mentor est de préparer sa mentee à être administratrice. Comme les femmes ont tendance à d'abord faire avant de faire savoir, le mentoring permet une mise en visibilité. Avoir le soutien de son président est essentiel. Mais il faut du temps pour créer la confiance, comme dans Le Petit Prince, il faut s'approprier. Même lorsque cette première étape est passée, il faut du culot et des arguments. C'est le coup de pouce qui permet d'aller de l'avant. »*

*Véronique de La Bachelerie, directeur financier de la Banque de Détail Société Générale et administratrice de filiales du groupe*

Ce type de relation est identifié comme un levier de promotion des femmes aux instances de direction. Aussi est-il de plus en plus utilisé par les entreprises dans les programmes formalisés conçus comme une aide sélective pour aider les femmes à franchir le plafond de verre. Il existe aussi des programmes externes plus spécifiquement dédiés à favoriser l'accès des femmes aux conseils.

#### 2.2.1.1 Les programmes de mentoring externes à l'entreprise

Il en existe deux : le programme BoardWomenPartners et le programme de l'IFA - EuropeanPWN.

##### **Le programme BoardWomenPartners**

Le programme BoardWomenPartners est un programme à but non lucratif, qui a pour but d'augmenter de façon significative le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration des grandes entreprises à travers l'Europe. Il a été conçu et est animé par Véronique Préaux-Cobti, directrice générale et fondatrice de Diafora, présidente d'honneur de GEF (Grandes Écoles au Féminin), spécialiste de la conduite du changement et Marie-Claude Peyrache, première femme à être entrée au COMEX de France Telecom Orange, où elle a développé la politique de mixité de l'entreprise. Marie-Claude est impliquée depuis plus de 10 ans dans la promotion professionnelle des femmes et a été présidente d'EuropeanPWN-Paris.

Les objectifs de ce programme sont, par l'intermédiaire d'un cross mentoring au sein des sociétés du CAC 40, de :

- développer un vivier de femmes qualifiées pour accéder à un poste d'administrateur d'une grande entreprise à un horizon de 2 à 3 ans,
- les préparer à ce rôle,
- donner à ces femmes une meilleure visibilité, en les mettant en contact directement avec les PDG ou les présidents des conseils d'administration.

Le programme permet de constituer des binômes composés d'un mentor, un président d'une entreprise participante, et d'une mentee identifiée par le président d'une autre entreprise participante. Les rencontres ont ensuite lieu sur une base régulière tous les 2 ou 3 mois. Le *matching* est effectué par l'équipe Diafora-BWP en lien avec un comité de pilotage, qui suit l'ensemble du processus. Les présidents et mentees sont également réunis une fois par an afin de tirer les enseignements de leur parcours de l'année.

Les résultats à ce jour :

- 2010 : 5 mentees du programme ont intégré 6 boards
- 2011 : 6 mentees ont intégré 6 boards

En décembre 2011, ce programme compte 30 présidents et 43 mentees.

L'homologue britannique de BoardWomenPartners, l'International Centre for Women Business Leaders a été créé en 1999 par la CranfieldSchool of Management.



*« A travers ce programme, j'ai constaté que les femmes savent faire preuve d'une grande liberté de parole. Elles n'hésitent pas à aborder des sujets sensibles et à remettre en perspective des fonctionnements qui nous paraissent évidents. Les échanges avec mes mentees me confortent dans l'idée que la diversité des profils dans un conseil est un facteur d'amélioration de la gouvernance des entreprises et de la prise de décision. »*

*François Perol, président du directoire BPCE<sup>69</sup>*

---

69. Interview extrait de la plaquette Board Women Partner

### **Le programme de *Mentoring* IFA-EuropeanPWN (administrateur-candidate)**

En 2010-2011, un programme de *mentoring* a été lancé par l'IFA, associé à l'initiative de Women On Boards du réseau d'EuropeanPWN dont l'objectif est de favoriser l'accès des femmes aux conseils d'administration. Le programme comportait 10 mentees, 7 femmes et 3 hommes et 10 mentors, administrateurs de renom actifs au sein de l'IFA. Les paires ont été constituées sur la base des CV par le comité de sélection de l'IFA. Les mentors et les mentees ont été mis en contact au cours d'une réunion de lancement, pour une période d'un an.

Les mentees et les mentors se sont rencontrés environ une fois par mois. Le mentee est en charge de préparer des questions et d'orienter les entretiens pour être aidé dans la recherche d'un mandat. Les rencontres sont l'occasion de se poser les bonnes questions sur le type de mandat à rechercher, les potentiels conflits d'intérêt, les autorisations à obtenir de son entreprise, etc... Il permet aussi de donner une certaine légitimité à la candidature, preuve de la forte motivation de la personne.

Le programme a déjà débouché sur deux nominations. Après un bilan à l'issue de la première année, le programme est reconduit.

#### **2.2.1.2 Initiatives de mentoring interne en entreprise**

Au-delà des initiatives externes, un certain nombre de groupes engagés sur les sujets de la diversité, conscients des difficultés que rencontrent les femmes dans leurs parcours professionnels, ont développé des programmes de *mentoring* internes.

Sodexo est à cet égard un pionnier.

En 2001, Michel Landel, dirigeant de Sodexo, décide de réviser la politique de diversité et de féminisation de Sodexo pour en faire un modèle. Le problème de féminisation est acté : 57 % de femmes à l'embauche mais 18 % seulement du Top 300 des managers sont des femmes !

À la suite du Women's Forum de 2008, Michel Landel lance le Sodexo Women's International Forum for Talent (SWIFT) qui rassemble une vingtaine de femmes top managers de 18 pays différents. L'objectif est de passer de ce 18 % en 2009 à 25 % de femmes dans le Top 300 d'ici à 2015.

En France, Sodexo a lancé le réseau Femmes et Avenir qui réunit 40 femmes responsables de site de la région Ile-de-France, l'objectif étant de favoriser l'accès des femmes aux postes de responsable de site, masculins à 85 %.

Aujourd'hui, Sodexo est en avance sur les objectifs fixés par la loi : on compte 39 % de femmes dans les conseils d'administration des filiales.

## 2.2.2 Réseauter

### 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. Ces réseaux peuvent être perçus, ainsi que le suggèrent Marie-Claude Peyrache et Cécile Demailly d'EuropeanPWN, comme des planches de salut. Avivah Wittenberg Cox, fondatrice d'EuropeanPWN 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 aux conseils d'administration des femmes.

#### 2.2.2.1 Réseaux ou initiatives dédiés

##### Women Corporate Directors

Le WCD est le seul réseau international de femmes membres de conseils d'administration. Celles-ci se réunissent lors de dîners dans chaque pays, autour de personnalités qui échangent des informations afin de favoriser la représentation des femmes dans les conseils. Avec plus de 700 membres, le WCD se veut un catalyseur pour promouvoir de nouvelles idées et forger des relations. En France, le WCD est présidé par Véronique Morali. Les candidates sont acceptées par un comité de sélection et sont dirigeantes, chefs d'entreprise et administratrices.

Le programme de l'année 2011 a été composé de sessions de formation (préparer le conseil, rôle et fonctionnement de CA...), de retours d'expérience informels de PDG du CAC 40 et membres de conseil.

<http://www.womencorporatedirectors.com>

##### Le Women on Boards d'EuropeanPWN

[www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)

EuropeanPWN est un réseau présent dans 19 villes d'Europe qui permet notamment à travers sa plate-forme Internet de multiplier les contacts et les échanges d'expérience.

WOB au sein d'EuropeanPWN est une initiative spécifique dédiée aux femmes souhaitant accéder aux conseils. Au-delà du présent guide, des réunions d'information spécifiques (présentation régulière de rapports sur la gouvernance en Europe), des exercices de mise en situation (simulation de comités d'audit), le partage sur des thématiques spécifiques de gouvernance (l'appréhension des risques par le conseil), la diffusion de témoignages de membres de conseil d'administration au cours de dîners, le travail sur la visibilité (media training) constituent l'essentiel de ses activités.

<http://www.europeanpwn.net>

#### **WIL : European Women in Leadership**

Le réseau European Network for Women in Leadership (WIL) réunit une centaine de femmes issues de vingt états membres de l'Union européenne occupant des postes de haute responsabilité dans les domaines public, privé et académique. Les membres du WIL sont des cadres dirigeants, des entrepreneures, des parlementaires européens et nationaux, de hauts fonctionnaires européens ainsi que des universitaires reconnues, unies par leur démarche d'encouragement vers le leadership féminin.

Lancé il y a trois ans avec le soutien de la commission européenne (Viviane Redding), du Women's Forum et de l'INSEAD, le réseau est soutenu par Microsoft, France Telecom et Lefebvre Software.

La mission de WIL est de créer et développer une plate-forme d'échanges techniques pour des femmes de très haut niveau afin d'élargir leurs horizons et d'identifier les opportunités et idées au-delà de leur environnement professionnel et social.

<http://www.wileurope.org>

### **2.2.2.2 Réseaux de professionnelles ayant naturellement vocation à occuper des postes aux conseils d'administration**

#### **Action de femmes**

Réseau mixte, se définissant comme amplificateur d'influence, agissant sur un plan national avec des partenaires mondiaux, Action de femmes est incontestablement précurseur. Constitué dès 1997 par Tita Zeitoun, son ambition est de favoriser la présence des femmes dans les conseils d'administration et les hauts lieux de décision. Il est dirigé vers les femmes de talents qui occupent des postes de responsabilité dans les entreprises.

<http://www.actiondefemme.fr>

### **Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs**

Créé en octobre 2010, dans le contexte de la loi du 23 juillet 2010 autorisant les experts comptables à être administrateurs de sociétés, ce réseau professionnel permet de consacrer ce diplôme en rappelant qu'il permet de développer une pluralité de compétences mise en œuvre dans des relations au plus haut niveau des organisations.

L'association a pour principal objectif de répondre aux nouveaux enjeux de gouvernance en aidant les entreprises à intégrer davantage de femmes dans leurs conseils d'administration et en donnant de la visibilité aux femmes de la profession auprès des entreprises concernées par la loi, d'aider les femmes de la profession à se rencontrer et de leur donner des occasions d'échanger sur leur métier et les difficultés qu'elles rencontrent au quotidien dans l'accomplissement de leurs missions.

L'association compte à ce jour plus de 1 200 membres, réparties sur tout le territoire, sur les 4 000 femmes experts-comptables exerçant en libéral.

<http://www.femmes-experts-comptables.com>

### **AAA+ réseau des juristes et avocates**

Même si la France compte plus de 25 000 avocates, celles-ci sont très peu présentes dans les COMEX ou dans les conseils, tout comme d'ailleurs leurs homologues juristes.

Présidée par Brigitte Longuet, le réseau de femmes AAA+ a ainsi été créé en 2011 pour promouvoir les femmes avocates et juristes comme administrateurs de sociétés cotées ou non. Partant du principe que les avocates ont une longue expérience des entreprises qu'elles conseillent et que leur expertise sont autant d'atouts pour un conseil, notamment s'agissant de la maîtrise des risques (réputation), AAA+ a pour ambition de les promouvoir au sein des conseils et de fournir aux administratrices les outils dont elles ont besoin pour mener à bien leur mission : formations, mentoring, certification...

<http://www.femmes-avocats-administrateurs.com/a-propos-de-lassociation>

### 2.2.2.3 Autres réseaux de femmes pertinents, mais non spécifiques

Le tableau ci-après recense les réseaux utiles par leur audience et leurs objectifs, notamment parce qu'ils permettront de rencontrer des femmes déjà en poste ou dans une démarche analogue. Des contacts pourront ainsi se développer dans le climat d'entraide positif qui caractérise souvent les relations entre femmes.

Ils relèvent de deux catégories : les réseaux simples et les réseaux de réseaux.

#### Les réseaux simples

Nom	Création	Membres	Objectifs
<b>Fémininpluriel</b> <a href="http://femininpluriel.org">http://femininpluriel.org</a>	En 1992 par Béatrice Lanson-Villat, Sophie de Menthon et Capucine de Fouquières	Des femmes de réflexion et d'action d'une grande diversité : artistes, chefs d'entreprise, leaders d'opinion, exerçant une activité libérale ou occupant un poste à haute responsabilité dans la fonction publique. Présence à Paris, Bruxelles et Londres	Partager leurs expériences, s'informer, apprendre, s'engager, et se mobiliser sur des actions d'entraide
<b>Administration moderne</b> <a href="http://www.administrationmoderne.com">www.administrationmoderne.com</a>	En 1998 par Agnès Arcier	Des femmes cadres supérieures et managers, occupant des fonctions de responsabilité dans différents secteurs de l'État, en administration centrale ou services extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchir et travailler ensemble pour faire avancer la modernisation de l'administration</li> <li>• S'engager sur des principes, définir des objectifs et s'améliorer en fonction des résultats obtenus</li> </ul>
<b>GEF - Grandes écoles au féminin</b> <a href="http://www.grandesecolesaufeminin.net">www.grandesecolesaufeminin.net</a>	En 2002	Les femmes diplômées de 9 grandes écoles d'ingénieurs (Polytechnique, Centrale Paris, Les Mines, Les Ponts), de commerce (HEC, ESSEC, ESCP Europe, Insead) et de l'ENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les dirigeants à la question de l'accès aux femmes aux postes de décision</li> <li>• Permettre aux femmes de prendre conscience de l'importance des réseaux</li> </ul>
<b>Association française des femmes juristes AFFJE - Femmes juristes</b> <a href="http://www.affj.asso.fr">www.affj.asso.fr</a>	En 2001 par Dominique de la Garanderie et présidée par Béatrice de Castellane	Les femmes juristes, métiers du droit (avocates, avouées, magistrates, huissières...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les femmes dans les organisations et instances nationales et internationales, ainsi que dans leurs activités professionnelles respectives</li> <li>• Renforcer les liens et échanges avec les femmes juristes européennes et internationales</li> <li>• Contribuer aux actions et aux politiques menées dans l'Union européenne dans la reconnaissance, la promotion et le respect du droit des femmes</li> <li>• L'association intervient sur la présence des femmes dans les conseils d'administration</li> </ul>

## Préparer sa mise en visibilité

Nom	Création	Membres	Objectifs
<b>Women Lawyers Interest Group of the International Bar Association (IBA)</b>	L'IBA a été créé en 1947 et regroupe les hommes et femmes travaillant dans le secteur du droit. Anne-Marie Hutchinson dirige le groupe d'intérêt	Des femmes dans le secteur du droit	Proposer un forum de discussion sur des sujets globaux d'intérêt pour les femmes dans le secteur du droit

## Les réseaux groupés de réseaux internes ou interentreprises

Nom	Création	Membres	Objectifs
<b>Accent sur Elles</b> <a href="http://www.accent surelles.fr">www.accent surelles.fr</a>	En 2004 par Armelle Carminati-Rabasse	Le réseau d'Accenture s'ouvre désormais aux autres femmes de talents occupant des postes à responsabilités dans tous secteurs d'activités	Echanger avec d'autres femmes sur le management et la progression de carrière au féminin
<b>Les Elles de l'Auto</b> <a href="http://www.elles-auto.com">http://www.elles-auto.com</a>	Créée en 2007 par Elisabeth Young, Florence Lagarde et Emilie Binois	Un réseau professionnel mixte de 600 membres regroupant des hommes et femmes de toutes les entreprises du secteur de l'automobile : constructeurs, importateurs, équipementiers, réseaux de distribution et de réparation, fournisseurs de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire connaître et promouvoir auprès des femmes les métiers de l'automobile,</li> <li>Faire changer les habitudes, les a priori et les mentalités et promouvoir les femmes,</li> <li>Favoriser la parité et l'égalité</li> </ul>
<b>Financi'Elles</b> <a href="http://www.financielles.org/">www.financielles.org/</a> <a href="http://financi-elles.org">financi-elles</a>	Créée en 2010 à l'initiative de BNP Paribas et de la Société Générale, via leurs réseaux de femmes cadres respectifs (Associations BNP Paribas MixCity et Féminin by Société Générale)	Des femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les rencontres entre les adhérent(e)s de ces différents réseaux,</li> <li>Encourager les échanges de bonnes pratiques,</li> <li>Favoriser la promotion des femmes à des postes à responsabilité,</li> <li>Mettre en valeur les politiques de mixité proposées par les grands acteurs de ce secteur,</li> <li>Accroître l'attractivité de ces derniers vis-à-vis des talents féminins</li> </ul>
<b>Inter'Elles</b> <a href="http://interelles.canalblog.com">http://interelles.canalblog.com</a>	En 2001 par Marie-Claude Peyrache, France Télécom, IBM France, Lenovo, Schlumberger, GE Healthcare, ESA, Air Liquide et EDF	Les femmes des entreprises membres de ce réseau	Promouvoir le recrutement des femmes dans les filières techniques et scientifiques, favoriser leur accès à des postes à responsabilités et réfléchir à l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Ce réseau était à l'origine de la création du Board Women Partner Program

## Préparer sa mise en visibilité

Nom	Création	Membres	Objectifs
<b>Le Rose dans le Gris</b> <a href="http://drdlg.blogs.com/">http://drdlg.blogs.com/</a>	Le blog est animé par Isabelle Germain	Les femmes de six réseaux : Accent sur Elles, Action de Femme, Arborus, EuropeanPWN, Administration Moderne, Femmes Haut Fonctionnaires et HRM Women	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les medias et les décideurs au besoin de réfléchir «mixité» au moment des nominations,</li> <li>• Signaler les organisations qui avancent sur le chemin de la mixité et les autres</li> </ul>
<b>WEB : Women Enriching Business</b> <a href="http://www.lw.com">http://www.lw.com</a>	2006 par Valérie Bouaziz Torron, Olivia Rauch-Ravisé, Marina Lott	Réseau féminin interne et externe (sur invitation)	Développement professionnel des femmes de Latham & Watkins, création d'un Réseau de leaders de réseaux féminins, partenariat avec Women Corporate Directors (dont les avocats de Latham & Watkins assurent la formation juridique)

### 2.2.2.4 Les réseaux mixtes

Faire partie de réseaux sectoriels, de *think tanks*, de réseaux professionnels sans considération de genre est également une possibilité pour faire partie des personnes à repérer, voire ensuite 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.

*« Companies build a network of relationships with other public companies, but also with private companies and the not-for-profit sector, through the various positions that each director holds. The scale and complexity of this network varies across the region: companies in Spain, France, Belgium, Sweden and Italy have access to over 60 other boards on average, but some boards have as many as 270 connections. »*

*Challenging board performance: European Corporate Governance Report 2011, p.28, Heidrick & Struggles*



### 2.2.3 Se faire coacher

Le recours à un coach permet de progresser sur soi et dans ses comportements. Il a été largement identifié que certaines attitudes des femmes sont des freins à leur progression (complexe de l'imposteur, dévalorisation). Le coaching, toutefois, n'est pas spécifiquement un outil destiné à devenir administratrice même s'il peut être utilisé pour améliorer son leadership et son efficacité relationnelle. Aussi nous avons choisi de ne pas aborder dans le détail cette démarche.

## 2.3 Créer et développer sa notoriété

Il existe de multiples stratégies de mise en visibilité et l'essentiel, pour mettre un maximum de chances de son côté, est d'en utiliser plusieurs parmi celles qui conviennent le mieux à son profil. Il s'agit d'abord de se faire repérer puis de faire fructifier son capital image. La vigilance doit toutefois rester de mise, la communication moderne développant, comme toujours, un potentiel à mettre en relation avec les risques qu'elle peut engendrer.

### 2.3.1 Se faire repérer

Cette question présente deux dimensions :

- une dimension interne,
- une dimension externe.

#### 2.3.1.1 Le repérage interne

La récente étude publiée par Deloitte concernant les initiatives du CAC 40 en faveur de l'égalité professionnelle<sup>70</sup> montre que plus de la moitié des groupes ont désormais mis en place des réseaux internes visant notamment à un meilleur repérage de leur potentiel féminin. Ils permettent également de constituer un vivier pour les conseils d'administration des filiales, qui sont le premier pas vers un conseil d'administration extérieur.

L'initiative de la Caisse des Dépôts est à cet égard remarquable.

Née, il y a deux ans, de la décision de son directeur général, Augustin de Romanet, le projet est alors confié à Anne Guillaumat de Blignières, nommée conseillère au comité de direction.

Globale, la promotion de la mixité repose sur 3 axes :

- la mise en place d'un observatoire,
- la création d'un réseau féminin : Alter Egales,
- la féminisation de la gouvernance à partir d'un engagement volontaire d'application des dispositions de la loi Copé-Zimmerman à l'ensemble des mandats du groupe y compris les filiales et entités en dessous des seuils (1 900 mandats).

Il est donc mené en étroite collaboration avec Olivier Bailly, responsable des questions de gouvernance au niveau du groupe, et implique le repérage en in-

---

70. Deloitte – Février 2012 – Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Initiatives dans les entreprises du CAC 40 – Eric Dugelay et Carol Lambert

terne de candidates potentielles, la catégorisation des mandats de 1 à 4 étoiles et la création d'un vivier de femmes, auxquelles sera proposée une formation.

Au sein de la structure, le principe de l'accès aux mandats internes est valorisé et des actions de formation sont menées avec Women Corporate Directors.

*« Le succès de notre réseau tient à l'implication personnelle du directeur général et le sujet de la gouvernance montre que ce réseau est professionnel et est une occasion d'augmenter sa compétence. C'est un véritable atout. »*

*Anne Guillaumat de Blignières, conseillère du comité de direction, responsable de la promotion des femmes et de la parité, Groupe Caisse des Dépôts*



### 2.3.1.2 Le repérage externe

#### 2.3.1.2.1 Les cabinets de recrutement

Même si les cabinets de recrutement sont encore peu sollicités dans les processus de sélection, ce mode de repérage est incontestablement en progression et ne peut être ignoré. Leur intervention est par ailleurs intéressante du point de vue de l'entreprise qu'elle pousse à une réflexion sur le profil recherché. Elle conduit à la mise en concurrence et à l'application de la technique des sélections de CV de femmes. Sans chercher à être exhaustifs, nous proposons deux témoignages représentant chacun un type de cabinet spécifique.



*« Il n'y a pas de forte demande des clients de féminisation des shortlists mais on sent une prise de conscience graduelle, on s'intéresse plus aux success stories féminines. Depuis la loi sur la féminisation des conseils d'administration, on sent une vraie volonté de changement, mais il n'y a pas de démarche structurée qui émerge. Le changement va être long, c'est toute la culture d'entreprise qu'il faut modifier. Le mentoring, comme chez l'Oréal par exemple, ça fonctionne, mais la meilleure façon de féminiser le management et les conseils d'administration, c'est d'intervenir en amont. Ce qu'il faut, ce sont des modèles, des success stories féminines auxquelles les jeunes hauts potentiels peuvent s'identifier. Ces rolemodels sont la clef de la motivation des femmes à viser plus haut. D'où l'importance du mentoring. Le plus des femmes, c'est aussi une solidarité plus importante que les hommes. Les réseaux féminins sont plus solides que les réseaux masculins, et ce sont de vrais vecteurs de changement. »*

*Anne Raphaël, cabinet Boyden*



« Depuis des années, nous avons mis l'accent sur la diversité des expériences, des gens, et des âges dans les entreprises de taille moyenne. Dans ces entreprises, la première étape de prise de conscience de l'importance des femmes dans les conseils d'administration est un sujet acquis : c'est positif pour le business et pour l'image. Mais la phase de mise en place est plus lente car il y a des freins internes à l'entreprise. Les entreprises de taille moyenne bougent peu sur la féminisation des conseils d'administration pour l'instant mais elles vont bénéficier de l'élan des grandes entreprises cotées. Cependant, le vivier est limité, notamment dans certains secteurs de l'industrie. Il y a généralement moins de femmes shortlistées par les cabinets de recrutement pour un poste de haut potentiel. Là c'est à nous, les cabinets, d'avoir un rôle de conseil pour féminiser intelligemment nos shortlists afin de donner une impulsion de féminisation du management et, en définitive, des conseils d'administration. Les codes de l'entreprise restent quand même masculins et l'intégration d'une femme peut être plus difficile. Ce sont ces codes qu'il faut changer dans les organisations et ça prend du temps. »

*Alain Guidicelli – Guidicelli International, cabinet de recrutement pour les entreprises de taille moyenne, au niveau international*

Certains grands cabinets de recrutement internationaux publient également des études annuelles tout à fait utiles gratuitement téléchargeables sur leur site Internet :

- Spencer Stuart
- Heidrick & Struggles
- Russell Reynolds

#### 2.3.1.2.2 Les médias

Avoir à son actif quelques apparitions pertinentes dans les médias, construire sa notoriété de manière pérenne et positive, paraître claire et pédagogique 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.

Tenir son *press book* à jour (articles récents, CV de différents formats, photos) et revendiquer sa légitimité comme expert d'un domaine est alors important.

Les médias ouvrent davantage leurs pages aux femmes, et de manière différente. Il faut utiliser cette opportunité<sup>71</sup>.

Certains médias s'en sont même fait une spécialité. Citons ainsi :

- **L/ONTOP** : L/on Top est un magazine papier mensuel axé sur le business, qui aide les femmes à percer le plafond de verre (interviews, conseils de coachs, panorama entreprises *womenfriendly*). Les lecteurs cibles sont les entreprises du CAC 40, les PME de taille importante et les professions libérales.

[www.l-ontop.com](http://www.l-ontop.com)

- **Les Nouvelles news** : journal web dirigé par Isabelle Germain, il tente un point de vue féminin sur les événements.

[www.lesnouvellesnews.fr](http://www.lesnouvellesnews.fr)

Autre élément important du dispositif média, **Voxfemina** est une association fondée en 2010 à l'initiative de Valérie Tandeau de Marsac, avocate associée d'un cabinet de droit des affaires parisien, dans l'objectif de promouvoir la présence des femmes dans les médias après le constat alarmant de l'étude sur l'image des femmes dans les médias de 2008<sup>72</sup>.

L'association recrute des expertes dans les domaines susceptibles d'intéresser les journalistes (industrie, finance, juridique, énergie) et publie leur contribution. Du point de vue des femmes, le principal intérêt est la mise à disposition d'une plate-forme de promotion de leur production intellectuelle. Elle pourra ensuite être utilement consultée par les entreprises.

L'association organise aussi des formations de *media coaching* pour apprendre aux femmes à se mettre en valeur sur la scène médiatique. En moins d'un an, Vox Femina a identifié 200 femmes et retenu 90 adhérentes. Parmi elles, on retrouve des femmes administratrices ou membres de CA : Valérie Bernis, membre du comité exécutif de GDF Suez ; 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>

---

71. Ibidem.

72. Rapport sur l'image des femmes dans les médias, présenté par la Commission de réflexion sur l'image des femmes dans les médias. Présidente : Michèle Reiser et rapporteure : Brigitte Grésy. Septembre 2008. Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes. En parallèle, le Parlement européen adopte la résolution du 3 septembre 2008 sur l'impact du marketing et de la publicité sur l'égalité des genres, qui invite les états membres de l'Union européenne à une vigilance renforcée sur les stéréotypes présents dans les messages publicitaires

### 2.3.2 Utiliser les réseaux sociaux<sup>73</sup>

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui devenus incontournables<sup>74</sup>.

- 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 recruteurs font des recherches sur Google et sur plusieurs réseaux sociaux.

Contrairement à un collaborateur, la majorité de l'information composant la réputation d'un dirigeant est publiée par d'autres et le risque d'élément négatif s'accroît avec le niveau de responsabilité et d'exposition.

La démarche à suivre est donc la suivante :

1 - Veille : analyser de manière pertinente son identité numérique nécessite une grande clarté dans la connaissance de soi et des outils de suivi et d'alertes sur ce qui se dit sur la toile à propos de : soi, ses relations, son domaine d'expertise, ses pairs, ses concurrents, ses entreprises cibles.

Google offre de très bons outils de veille et d'analyse (cartographie de sa notoriété, mesure de sa présence dans les réseaux d'influence), tous gratuits, simples et efficaces : Google Alertes, Google news, Google Trends, Google Blog Search...

Citons également :

- <http://www.sindup.fr/> et
- <http://www.atinternet.com/Produits/BuzzWatcher.aspx>

qui permettent en plus d'élaborer des tableaux de bord

- <http://www.hyperalerts.no/> : l'équivalent de Google Alertes mais pour Facebook ;
- <http://hootsuite.com/>
- <http://www.tweetdeck.com>
- <https://seismic.com>

qui eux servent respectivement à suivre, animer et faire de la veille sur Twitter, Facebook, LinkedIn, Viadeo.

Ces outils sont aussi excellents pour mesurer et comparer son influence sur ces réseaux :

- <http://klout.com>
- <http://tweetlevel.edelman.com>
- <http://bloglevel.edelman.com>

---

73. Rédigé par Marie Khayat, expert web 2.0, intervenante à l'ESSEC et membre d'EPWN

74. Voir à ce sujet WP1202, «Femmes aux CA et visibilité», Marie Khayat, p.13, CERESSEC, 2012.

Enfin, <http://inmaps.linkedinlabs.com> cartographie d'une manière claire et efficace tous les liens LinkedIn en fonction de différents paramètres : géographique, expertise, secteur, etc.

2 - Fixer les objectifs de sa présence en ligne : l'objectif est la construction d'une e-réputation business, chacune devant ensuite cibler et mettre en cohérence l'identité numérique et la personnalité, vie privée/vie publique, influence...

3 - Le choix des supports : une multitude d'outils existent mais quelques-uns sont devenus incontournables :



- *LinkedIn, avec 150 millions de membres, est sans conteste le 1<sup>er</sup> réseau professionnel pour les postes à dimension internationale, auquel il ne faut pas hésiter à contribuer,*
- *Facebook, 760 millions d'utilisateurs, représente 16 % du temps d'usage de l'Internet. Y créer sa page peut être très efficace pour certains secteurs d'activités,*
- *Viadeo, plus de 35 millions de membres, 1<sup>er</sup> réseau professionnel en France dont les hubs sont des espaces d'expression de très grande qualité. Il s'étend en Chine, Inde, Amérique du sud et Canada,*
- *Google +, le réseau social de Google, très pratique de par ses fonctionnalités,*
- *Neovillage, sur invitation, réseau réservé aux cadres dirigeants et décideurs de l'économie,*
- *Twitter, plus de 200 millions d'inscrits dans le monde, dont 50 millions actifs tous les jours, 1 milliard de messages/5 jours, un réseau social de microblogging, média temps réel, adopté largement par les principaux influenceurs : journalistes, blogueurs, experts et politiques,*
- *Slideshare, site de partage de documents et de présentations, excellent pour montrer son expertise,*
- *Del.icio.us, un des meilleurs moyens pour partager ses favoris et les sites intéressants.*

4 - Animation de la présence en ligne : travailler son profil, y présenter une photo professionnelle de bonne qualité, être actif dans les groupes qui peuvent constituer une très bonne alternative aux blogs sont des éléments constitutifs de l'image.

Développer les contacts et envoyer toujours des invitations personnalisées, mais aussi surveiller la netiquette et peut-être acheter son nom de domaine font partie intégrante d'une stratégie complète.

### 2.3.3 Participer aux événements et conférences

Certains événements sont particulièrement visibles, intéressants pour y glaner des idées et y développer son relationnel, bref, pour réseauter :

#### **WOMEN'S FORUM Deauville**

- <http://www.womens-forum.com/meetings/program/general/global-meeting-2011>

#### **WOMEN'S International Networking**

- [www.winconference.net/eng/About-WIN/History](http://www.winconference.net/eng/About-WIN/History)

#### **Connecting Women, forum de la mixité**

- [connecting-women.net](http://connecting-women.net)
- <http://www.connecting-women.org>

Cette liste est bien sûr à compléter des événements en région, la vie ne se limitant pas, loin s'en faut, aux capitales.

À cet égard, il est à noter que toutes les grandes villes de province ont leur manifestations phares dans lesquelles il est tout à fait intéressant pour une future administratrice d'essayer d'être mise en visibilité.



# 3

**Rechercher et choisir  
son mandat ?**



« Dans la recherche d'un poste d'administrateur, deux dimensions sont à analyser.

1) Où en est la société dans son cycle de vie et quelle est la contribution que je peux lui apporter ?

2) Quelle est la composition actuelle du conseil, quels sont les profils des membres, (quelles expériences, quelles expertises...) et comment je pourrai compléter / apporter une dimension supplémentaire à ce conseil ?

Ne contacter qu'ensuite les chasseurs de tête et leur expliquer de façon très spécifique ce que j'apporte en fonction de ces besoins. »

*Pierre Rodocanachi, administrateur de Vivendi, président du conseil d'Enablon*

Un conseil qui réussit est un conseil qui remplit sa mission avec la contribution effective de chacun de ses membres (1) dans la limite de leurs compétences et tout le bénéfice 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.

Chaque candidate aura ses propres atouts qu'elle aura analysés notamment dans la phase d'auto-évaluation évoquée au chapitre précédent, le cas échéant, consolidés par une formation et des échanges avec ses pairs. Le type d'entreprise visé devra être en adéquation avec son profil.

Par ailleurs, une fois les premiers contacts noués, une étape très positive consacre les efforts antérieurement réalisés. C'est la phase d'acceptation de mandat qui commence avec la mise à plat des éléments constitutifs de la prise de décision.

Celle-ci va passer par la rencontre, souvent décisive, avec le président et la consultation des premiers éléments concernant l'entreprise.

### 3.1 Une feuille de route sur mesure

Le marché de l'offre et de la demande de mandats d'administrateurs est peu organisé. Quand un poste se libère, le premier réflexe du conseil est de faire appel à ses propres contacts, connaissances et réseaux pour identifier une personne correspondant au mieux au profil recherché et partageant le plus sa culture et les problématiques de l'entreprise.

S'il décide d'élargir sa recherche, il a, à ce jour, deux moyens pour ce faire :

- missionner un cabinet de recrutement pour l'assister dans l'identification et/ou l'évaluation de candidats potentiels,
- faire appel à des organismes spécialisés dans la gouvernance d'entreprise tels que l'IFA ou APIA, qui mettent en relation des entreprises avec des personnes cherchant des mandats d'administrateur ;

L'IFA (Institut français des administrateurs) est l'association professionnelle de référence des administrateurs en France, membre d'ECODA au plan européen. Présidée par D. Lebègue, elle développe une activité importante notamment en termes de diffusion de bonnes pratiques, de formation et de soutien aux échanges entre parties prenantes de la gouvernance. Depuis deux ans, elle développe également une bourse aux mandats organisée.

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

L'APIA (Administrateurs professionnels indépendant associés), créée en 2003, est une association de dirigeants, d'entrepreneurs et d'administrateurs dont le but est de promouvoir la fonction d'administrateurs indépendants et par là même, la bonne gouvernance dans les ETI. Ses activités comprennent des événements, des publications et des mises en relations.

<http://www.apia.asso.fr>

Néanmoins les statistiques démontrent qu'encore très peu de mandats sont pourvus de cette manière.

Dès lors, une candidate doit se construire pour sa recherche une véritable feuille de route pour avoir une chance de réussir.

Le plan de marche prendra en compte le cycle habituel 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 candidats est réalisée bien en amont.

Il consignera :

- les personnes clés à rencontrer, comment, où et par quel intermédiaire en utilisant l'ensemble des éléments issus des chapitres précédents,
- les recherches à effectuer,
- les réflexions et travaux personnels à mener pour, dans ces rencontres, informelles ou formelles, être pertinentes au niveau de la réflexion d'un conseil.

Certains changements ont 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, il est indispensable que les candidates fassent déjà partie du cercle relationnel des administrateurs, sauf à être identifiées par les moyens mentionnés ci-dessus.

L'approche directe en ciblant des entreprises qui vous intéressent et faire des recherches sur la disponibilité des postes d'administrateur peut aussi dans certain cas être un moyen efficace. Un contact avec l'actionnaire s'il est professionnel, voire du président dans les autres cas, peut également être envisagé, selon la culture d'entreprise et le positionnement de son conseil que les informations recueillies vous auront permis d'appréhender.

*« Un conseil à donner aux femmes pour trouver des mandats serait : d'abord repérer les entreprises dans les portefeuilles, écrire aux fonds directement ; et mettre en avant ce que l'on peut apporter : une expérience sectorielle, une expérience professionnelle... »*

Anne Caron, directeur, GIMV



Dans un ouvrage précédent de la collection Women@Work publié par EuropeanPWN, Women on Boards, MovingMountains, les auteures ont identifié des actions qui ont déjà démontré leur efficacité dans le passé. Elles sont encore d'actualité. Certaines d'ailleurs reprennent des éléments du chapitre précédent :



*Quelques conseils entre femmes :*

- *évaluer vos compétences techniques et humaines et votre contribution personnelle à une société ;*
- *connaître votre pitch administrateur - le répéter et développer votre confiance autour du contenu et de votre façon de vous vendre ;*
- *identifier les « fruits les plus mûrs », les opportunités les plus naturelles pour vous, compte tenu de votre background et votre expérience ;*
- *identifier et approcher avec audace les hommes et femmes « de réseau et d'influence » parmi vos propres contacts – faites savoir à l'ensemble de votre réseau que vous cherchez un mandat d'administrateur ;*
- *vous concentrer sur votre visibilité et votre crédibilité lorsque vous prenez des contacts avec le power network que vous avez identifié (les PDG de vos employeurs, anciens mentors, superviseurs, cabinets de recrutement d'exécutifs, conseils en stratégie, avocats, professeurs) ;*
- *prioriser les conférences, associations, programmes que vous estimez pertinents pour participer en tant qu'expert, intervenant, volontaire et membre ;*
- *prendre contact avec les femmes actives dans la promotion des femmes administrateurs et solliciter leur soutien et conseil.*

*(Source : EuropeanPWN : Women on Boards, Moving Mountains)*

Ces actions ne se mettent pas en œuvre du jour au lendemain. Un ou deux ans sont généralement à prévoir pour la montée en puissance du projet. Certaines de ces suggestions prendront du temps à se mettre en place, qu'il s'agisse de la participation à une association ou un travail sur votre visibilité, sujet couvert par les chapitres 2.2 et 2.3 ci-dessus. Sélectionnez parmi ces informations celles qui vous semblent pertinentes et qui correspondent à vos objectifs, personnalisez et intégrez-les à votre plan de route.

Un point important enfin à ne pas négliger est votre employeur actuel si vous êtes en poste.

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 dont l'esprit, si ce n'est la lettre, va conduire à l'informer de votre projet, ne serait-ce que parce que votre future fonction pourra interférer avec votre vie professionnelle, en cas de situation nécessitant des réunions de conseils d'administration impromptues, par exemple. Les risques de conflit d'intérêts réels ou perçus doivent, par ailleurs, être pris en compte.

Il existe peut-être au sein de votre entreprise des initiatives qui peuvent vous aider et si elles n'existent pas, la première expression de votre leadership sera peut-être de participer de leur création.



*« Ce qui est compliqué, c'est d'être suffisamment proche de son entreprise d'origine pour pouvoir conseiller de façon intelligente et suffisamment distanciée pour éviter les conflits d'intérêts avec son employeur ».*

*Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group*

### 3.2 Le travail d'analyse préalable de la société

Chaque entreprise est unique.

Le travail d'analyse préalable sera réalisé pour bien comprendre son historique, ce qu'elle est aujourd'hui et ensuite où elle se situe dans son cycle de vie et ses défis pour l'avenir.

Le programme décrit ci-dessous est volontairement très complet et peut être utilisé 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.

Ce travail se fait en s'appuyant 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.

**L'activité :** l'entreprise exerce-t-elle une ou plusieurs activités ? De production, de négoce, de service ? Chacune a ses particularités. Quelles sont les caractéristiques du marché sur lequel elle opère ? Le cycle de vie des produits ? Quel est le rôle de l'innovation ? Quelle est l'importance des circuits logistiques ? etc.

Bien comprendre l'activité et les clés de réussite d'entreprises sur son marché est critique pour tout administrateur. Les sites Internet, souvent bien faits, peuvent donner un premier aperçu sur l'activité pour les entreprises non cotées, les sites d'entreprises cotées ayant des espaces réservés aux actionnaires, la plupart du temps bien fournis en rapports annuels, communiqués de presse, présentations aux analystes, vidéos sur les conférences de presse, etc. qu'il convient de bien étudier.

**L'environnement concurrentiel** : comment l'entreprise se positionne-t-elle par rapport à ses concurrents ? S'agit-il d'un marché très concurrentiel ? La dimension internationale est-elle importante pour l'entreprise ? Si elle est cotée, le document de référence disponible auprès de l'AMF qui présente l'entreprise de manière structurée et détaillée est une première source d'information très utile. Les rapports de brokers publiés sur la valeur sont aussi indispensables. Pas toujours faciles à obtenir par un particulier, ces rapports sont le reflet direct du cours de bourse du titre puisqu'ils sont lus par l'ensemble de la communauté institutionnelle et servent de boussole dans les choix d'investissement. Ce sont de précieux outils que l'entreprise pourra vous fournir directement si vous souhaitez aller plus loin dans vos discussions.

**La croissance du marché** : comprendre le secteur et son cycle de vie est un élément essentiel pour appréhender la dynamique des entreprises sur le marché. Une entreprise opérant sur un marché mature avec une faible croissance voudra accroître sa part de marché au détriment de celle de ses concurrents. Au contraire, une entreprise sur un marché en forte croissance aura comme préoccupation d'adapter ses structures pour faire face à la croissance et s'assurer des moyens financiers nécessaires à sa progression.

**La santé financière de l'entreprise** : le bilan d'une entreprise est par nature une photo à un instant T (en général la fin de l'année calendaire) qui traduit l'historique de l'entreprise et notamment ses décisions de gestion. Il doit faire l'objet d'une juste interprétation. Une entreprise avec un management prudent aura tendance à avoir un bilan sain avec un ratio de dettes sur capitaux propres relativement faible. Pour autant, un bon niveau de trésorerie n'est pas forcément synonyme de gestion optimale de l'entreprise qui aurait pu utiliser ses disponibilités également pour se développer. De même, un bilan avec un montant élevé d'immobilisations incorporelles peut cacher des non-valeurs liées à l'achat d'entreprises à des prix qui ne sont plus d'actualité. Une bonne 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 vos propres opinions, n'hésitez pas à vous entourer des compétences nécessaires.

**Les risques majeurs de l'entreprise** : 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 contrecarrer. Il est 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.

**La 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 prise en compte à chaque décision majeure que l'administrateur sera amené à prendre.

**La 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.

**La 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'OCDE<sup>75</sup>, qui concernent l'emploi, l'environnement, la lutte contre la corruption, l'intérêt des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité.

---

75. [www.oecd.org/daf/affairesentreprises/principes/texte](http://www.oecd.org/daf/affairesentreprises/principes/texte)

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, l'article L. 225-100.2 du code de commerce requiert un rapport annuel<sup>76</sup> qui oblige l'entreprise à rendre compte de sa politique en la matière.

### 3.2.1 Les ressources documentaires

Elles sont aujourd'hui très nombreuses. Certaines, 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 ;
- 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 ;
- revue de presse sur les deux dernières années ;
- historique du cours de bourse de l'entreprise ;
- 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 ;

---

76. Voir supra Mise en perspective

- 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 personnages clés de l'entreprise que vous serez amenés à rencontrer.

### 3.2.2 Rencontres avec les principaux protagonistes

L'organisation de ces rencontres dépendra en grande partie de la façon dont l'opportunité du poste aura été présentée :

- proposition d'un président ou de l'un des membres du conseil grâce à une certaine proximité existante,
- annonce repérée dans une association dédiée aux administrateurs,
- approche directe par un cabinet de recrutement,
- mise en contact par une relation ou d'un proche.

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 et de comprendre leurs opinions sur les sujets suivants :

- Quelle est la raison du recrutement d'un administrateur et comment la recherche a-t-elle été menée ?
- Quel est le profil du candidat idéal ? Quelles sont les attentes du conseil pour cette personne ?
- Quelles sont les raisons de la sélection de ma candidature ?
- Quelles sont les habitudes de fonctionnement du 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 ?

- Les questions abordées sont-elles les questions importantes ?
- L'écoute est-elle réelle ?
- 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 ?
- 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 ? Quelles ont été les conclusions/recommandations des derniers rapports ?

Ces rencontres doivent aussi être l'occasion de vous faire une idée sur la compatibilité de votre personnalité et de vos compétences avec ceux des autres membres du conseil.

À cet égard, le sujet des conflits d'intérêts, qui est toujours sensible, constitue un bon test.

Au-delà de la réglementation sur les administrateurs indépendants rappelée plus haut et qu'il faut bien sûr avoir en tête, il est préférable de manière générale d'éviter de siéger dans un conseil d'une société dont on connaît très personnellement le dirigeant, les actionnaires ou l'un des administrateurs.

Ceci pourrait être le cas pour les entreprises non cotées auxquelles vous pensez ou qui seront à la recherche d'administratrices. Avoir des liens affectifs ou très proches influence naturellement vos décisions. Même si vous avez l'impression de garder votre liberté de décision en toute circonstance, votre position peut être perçue par les autres parties prenantes comme étant biaisée et nuire *in fine* à l'image de l'entreprise.

À l'issue de ces entretiens, il sera important de savoir si vous êtes dans un climat de confiance et si vous avez pu poser les questions que vous vouliez ou bien si vous avez été intimidée au-delà de la normale dans ce type de circonstances et surtout si vous avez envie de poursuivre l'échange.

La réaction à vos questions également est intéressante à étudier. Si d'ores et déjà, même si elles sont nombreuses, vous percevez un agacement ou une distance volontairement posée par votre interlocuteur, c'est une information qui devra vous alerter.

Les groupes qui fonctionnent le mieux sont ceux où chacun a plaisir à se revoir. En fonction des circonstances également, une rencontre avec l'administrateur sortant peut également être tout à fait utile.

### **3.3 La décision d'acceptation**

C'est l'étape ultime, une décision à mûrir sérieusement et sans précipitation, en essayant de se détacher du plaisir sûrement ressenti de voir son projet déjà en partie couronné de succès par la proposition qui vous est faite.

Elle vient conclure la phase de recherche précédente notamment sur l'aspect crucial du conflit d'intérêt potentiel et doit permettre de se positionner par rapport à sa capacité à apporter une valeur ajoutée sur les points identifiés et notamment :

- les complexités stratégiques de l'entreprise,
- 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.

Avant tout, il faut que vous soyez certaine de bien comprendre les enjeux de l'entreprise. Il s'agit d'être réaliste également sur les éventuels obstacles et votre capacité à les surmonter.

Un administrateur est supposé être force de propositions et challenger les idées reçues en contribuant à la hauteur de ses expériences.

Si l'activité de l'entreprise ne vous parle pas, ou l'ambiance que vous avez perçue dans vos entretiens avec les autres administrateurs ne vous attire pas, n'hésitez pas à refuser le mandat.

Vous serez plus à l'aise pour contribuer dans un autre conseil.

Comme évoqué précédemment, un mandat est un engagement dans le temps, au moins quatre ans, souvent six au moins, et un engagement de disponibilité qu'il ne faut pas prendre à la légère.



« Au niveau des mandats, la stratégie personnelle que j'ai eue est que je n'avais aucune raison de me précipiter : un mandat, pourquoi pas mais si c'est un vrai rôle et que je peux participer à la progression de l'entreprise. Il y a un certain nombre de mandats que j'ai refusés parce que je ne partageais pas la même vision que le président et que je sentais que je n'y prendrais pas de plaisir. Le rôle n'a de sens que s'il est réel. Dans mon choix, il y a aussi la qualité du questionnement. Il faut se sentir à l'aise dans un conseil. J'en ai refusé beaucoup parce que je crois au fait qu'il faut rester indépendant dans ses choix et ne pas chercher un mandat coûte que coûte. »

*Philippe Vassor, administrateur de sociétés*

Dans le passé on a pu observer une tendance à nommer des femmes pour des postes de direction d'entreprises en difficulté.

Une étude d'EuropeanPWN a souligné cette pratique qui a même motivé l'expression *the glass cliff*, tant elle conduisit à des situations précaires<sup>77</sup>.

Cette notion peut être étendue aux mandats d'administrateur et le risque mérite d'être évoqué.

Ce sont, bien sûr, des situations où le mandat doit être refusé.

Enfin, la présence ou non d'autres femmes au conseil peut constituer un sujet. Des études menées sur la question des minorités au sein d'une organisation démontrent qu'à partir d'un tiers des participants, cette minorité apporte sa valeur ajoutée. Transposé au niveau d'un conseil, cela signifie a minima 3 femmes sur 12 membres pour que l'ouverture s'installe. Seule, une femme reste en posture minoritaire et se faire entendre peut alors être malaisé même pour les plus affirmées d'entre-nous.

Ainsi, les recherches en psychologie<sup>78</sup> permettent d'identifier les biais de comportements dans les configurations minoritaires/majoritaires, ce problème se posant aussi au sein d'un groupe pour des minorités d'autres types que celle de genre. Cette mixité à échelle du pouvoir reste toujours subtile<sup>79</sup> à réaliser.

77. Women on Boards, Moving Mountains, page 57

78. <http://www.simplypsychology.org/minority-influence.html>

79. Rapport de la commission au conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions – L'égalité entre les femmes et les hommes – 2010.



*"A diverse board also needs to be able to share its convictions and ideas within a common 'language'. And therefore, in bringing diverse elements together on the board, nomination committees must keep a careful eye on chemistry, cultural influences and shared values. A variety of personal styles is always healthy but clashes of chemistry or personality are invariably destructive".*

*Challenging board performance :  
European Corporate governance report 2011, p.35*

Pouvoir contribuer au développement de l'entreprise est un facteur très motivant pour beaucoup 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. La rémunération du poste ne doit pas être la seule motivation. Au contraire il faut toujours s'assurer que les jetons de présence ne représentent pas une partie importante de ses revenus personnels si on veut bien exercer son mandat. En effet, ceci pourrait affecter l'indépendance de vos décisions et vous pousser à adopter des positions favorables aux dirigeants afin de vous assurer leur sympathie.

### 3.3.1 Demander une lettre de mandat

La lettre de mandat ou de mission précise les attributions (en fonction des compétences), les moyens (plan d'intégration, documents), l'engagement nécessaire (en temps), les conditions (rémunération, assurance). Denis Kibler de l'APIA recommande de la demander. 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 la future administratrice.

*« Il faudrait que ceux qui veulent devenir administrateur/trice se mettent tout de suite dans la peau de l'entretien de sélection. Il faut réfléchir à ce que l'on apporte, comment on va pouvoir rassurer. C'est l'aptitude que le candidat va démontrer à prendre sa place dans un groupe de gens de qualité. Il ne faut pas être inhibé par le statut social »*

*Philippe Vassor, administrateur de sociétés*



### 3.3.2 Le plan d'intégration et le calendrier

Les modalités d'intégration en pratique dépendront 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 de façon à identifier de manière plus concrète la réalité de l'entreprise.

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





# 4

## ( La vie dans un conseil

## 4.1 Le conseil, une enceinte de discussion et de prise de décision

Les conseils d'administration, organes de contrôle et d'administration de l'entreprise, sont des enceintes où les décisions importantes se prennent traditionnellement dans le très grand calme, signe de recul par rapport à l'effervescence de l'activité du quotidien, et si possible avec une forte anticipation, les enjeux stratégiques se jouant non pas dans l'urgence mais sur le long terme.

La règle non écrite est plutôt le consensus des administrateurs que le vote formel des résolutions juridiques, tout l'art du président, au-delà du rôle formel décrit dans la partie 1, étant de susciter d'une part des débats riches des positions exprimées mais surtout une prise de décision porteuse de valeur ajoutée pour l'entreprise et les parties prenantes.



*« Il faut savoir qu'on vote officiellement très rarement en conseil. On trouve un consensus par l'expression des opinions de chacun. »*

*Pierre Rodocanachi, administrateur de Vivendi, président du conseil d'Enablon*

Ces dix dernières années, les dysfonctionnements observés dans la gouvernance ont toutefois permis de mettre en lumière certains dangers parmi lesquels :

- la déconnexion de cet univers et la réalité de l'entreprise,
- les difficultés de fonctionnement du groupe des administrateurs en tant que tel notamment à la suite des situations suivantes :
  - domination excessive d'un groupe voire d'un individu sur le reste des membres,
  - phénomènes mécaniques liés au nombre d'administrateur composant le conseil,
  - manque de préparation des dossiers dans un processus de prise de décision insuffisamment objectif et documenté,
  - faiblesse de certains face à des situations de désaccord et qui isolés préféreraient s'abstenir.

La fonction d'administrateur peut alors demander du courage et notamment celui de prendre la parole pour défendre une idée différente.



« Les femmes sont plus cash, elles pensent à l'intérêt de la boîte. »

Anne Caron, directeur, GIMV

Dans la mission de contrôle, il convient d'oser exprimer que l'on n'a pas compris, que les éléments communiqués ne sont pas tout à fait clairs, de vérifier la situation, ce qui peut être vécu par son interlocuteur comme une remise en question, et de maintenir ses interrogations tant qu'elles n'ont pas obtenues de réponse.

L'enjeu est alors surtout de parler à bon escient en argumentant, en illustrant d'exemples et en refusant toute intimidation.

« Les femmes qui sont arrivées à des postes exécutifs y ont mis plus de force et d'énergie que les hommes et on trouve souvent des femmes formidables et plus volontaires, qui prennent leur rôle d'administratrice avec beaucoup de sérieux. Les femmes peuvent jouer un rôle important pour faire converger le niveau d'implication des conseils vers les pratiques anglo-saxonnes car elles sont hors du club. »

Laurent Mignon, directeur général de Natixis



Pour remédier à ces difficultés aujourd'hui reconnues, de réels efforts ont été constatés parmi lesquels :

- le travail en comité spécialisé qui a permis de passer plus de temps sur les sujets techniques dans le cadre d'un nombre restreint de participants ce qui facilite l'analyse de détail et l'expression de chacun,
- l'information communiquée aux administrateurs a fait, sauf exception, l'objet d'efforts importants dans le contexte d'une évolution de leur responsabilité et la montée en puissance d'une obligation de diligence,
- l'ouverture du conseil par :
  - des séminaires où des discussions sont organisées avec le comité de direction et les cadres supérieurs de l'entreprise,
  - des visites de sites où les administrateurs rencontrent le personnel,
  - des réunions de conseils décentralisées sur site.

- la reconnaissance du droit au conseil à un budget propre lui permettant une certaine autonomie pour l'organisation de ses travaux, qu'il s'agisse de frais possibles pour les administrateurs pour leurs visites sur sites ou, si nécessaire, du recours à des conseillers externes pour des missions confiées directement par le conseil et le président.

La vie des affaires peut également placer le conseil face à une situation de crise résultant d'un fait extérieur, d'un incident voire d'un désaccord sérieux avec la direction pouvant dans les cas extrêmes aller jusqu'à la crise.

Le conseil peut même, dans certains cas, être amené à assumer par intérim la direction générale de la société, en cas de vacance de cette dernière, même lorsque les fonctions de président et de direction générale de la société sont dissociées.



*« Lorsqu'il y a des attaques sur le capital, dans ses réactions un administrateur doit être attentif aux intérêts de tous les actionnaires comme aux intérêts de l'entreprise et adopter une position qui puisse être comprise par le marché. »*

*Gilberte Lombart, administratrice de Zodiac et de Robertet*

La circonstance la plus facile est alors la situation dans laquelle cette crise a été anticipée et où le conseil sait comment agir. Ce n'est toutefois en général pas le cas, surtout lorsqu'il s'agit de conflit interne.

Être au conseil nécessite alors d'abord de la maîtrise de soi, du sens politique et de l'intelligence relationnelle.

*« 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. »*

*Laure Hauseux, DGA Virgin Stores,  
et membre du conseil de surveillance de Zodiac*



En principe, les décisions difficiles sont censées être préparées en amont du conseil de façon à laisser le temps à la réflexion et aux échanges entre admi-

nistrateurs. Il arrive aussi que tout ne puisse pas être réglé et que la séance aboutisse alors à la confrontation de points de vue tellement différents qu'ils seront difficilement conciliables.

Bien que théoriquement, la prise de décision ne soit pas formelle, c'est justement dans ces circonstances que les aspects juridiques reprendront leur importance et si l'administrateur est mal à l'aise avec le processus ou la décision en tant que tel, il est alors indispensable qu'il fasse acter ses réserves au procès-verbal. C'est sa seule protection au plan judiciaire. Dans les cas extrêmes, une démission doit pouvoir parfois être envisagée.

Analyser trois situations de crise dans lesquelles vous avez été amenée, en tant qu'exécutif, à prendre position, est un exercice tout à fait intéressant afin de pouvoir montrer quelle peut être votre valeur ajoutée (clairvoyance, indépendance d'esprit, courage, esprit constructif) dans ce type de circonstances.

## 4.2 Responsabilité et responsabilisation

Responsabiliser davantage les administrateurs et améliorer le contrôle des entreprises sont sans conteste deux objectifs assidûment recherchés par les législateurs ces dernières années et ce, de manière unanime, au plan international.

En Europe, les choix qui ont été faits inscrivent la responsabilité de l'administrateur dans un contexte caractérisé par deux principes fondamentaux, déclinés à l'échelle des états membres<sup>80</sup> : le principe du *comply or explain* et le principe de responsabilité collective. La portée de ce dernier est toutefois à mettre en perspective de la jurisprudence récente de la Cour de cassation venue rappeler aux administrateurs leur devoir de diligence.

### 4.2.1 L'application du principe de *comply or explain*

Trop récent pour avoir déjà donné lieu encore à de la jurisprudence puisque son introduction en droit français remonte à 2008<sup>81</sup>, le principe du *comply or explain* est essentiellement apprécié au travers des rapports d'application des codes de gouvernance dont celui publié notamment par l'Autorité des marchés financiers en vertu de l'article L 621-18-3 du code monétaire et financier. 2011 est sa 8<sup>e</sup> édition puisque le principe de la surveillance des informations communiquées

80. Directive 2006/46/CE du 14 juin 2006 publiée au JO de l'Union européenne le 16 août 2006

81. Article 27 de la loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire

par les sociétés cotées sur le gouvernement d'entreprise remonte en France à la loi de sécurité financière de 2003. Le rapport de l'AMF portait alors sur les éléments du document de référence réformé sur ce sujet depuis 1996.



*« Le principe comply or explain est loin d'être sans défauts mais il permet la souplesse nécessaire aux entreprises. Si on laisse la soft law agir, il appartient aux dirigeants de porter la responsabilité des conséquences des décisions prises, ce qui requiert que les parties prenantes puissent engager la responsabilité des membres du CA. Il faut aller vers une judiciarisation de la gouvernance. »*

*Professeur Pierre-Yves Gomez, directeur de l'IFGE<sup>82</sup>*

En 2011, l'AMF « note cette année des améliorations notables s'agissant de la transparence de l'information donnée et de l'évolution des pratiques » et salue :

- l'augmentation de la diversification de la composition des conseils même si elle identifie encore 7 conseils sur les 90 sociétés étudiées encore totalement masculins ;
- la progression du nombre de sociétés donnant des informations sur le bilan d'activité de ce dernier ;
- les résultats satisfaisants notamment pour les plus grandes sociétés de l'application des recommandations des codes de référence (ratio moyen d'administrateurs indépendants au sein des conseils des sociétés légèrement supérieur aux recommandations AFEP/MEDEF, grande majorité des entreprises appliquant le code MiddleNext indiquant que leurs conseils ont pris connaissance des points de vigilance dudit code...)
- les améliorations en matière d'informations sur le cumul du contrat de travail et d'un mandat social, les conditions et modalités de versement des indemnités de départ intervenus pendant l'exercice 2010, les options d'achat ou de souscription d'actions et l'attribution d'actions de performance ;
- l'effort de transparence particulier dans le contexte de ses recommandations de 2009 et 2010 sur les rémunérations ;
- la prise en compte par les sociétés des sujets de contrôle interne et de gestion des risques et ce quelle que soit leur taille.

82. Cahier MiddleNext n°2, référentiel français pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, juin 2009

Elle suggère également un certain nombre de pistes de réflexion qui sont autant d'indicateurs de l'état réel des pratiques qu'au demeurant l'AMF qualifie de satisfaisantes. Elles concernent :

- l'application précise du principe du *comply or explain*,
- les pouvoirs et prérogatives de l'administrateur référent sur lesquelles communiquent seulement 50 % des entreprises indiquant avoir organisé cette fonction au sein du conseil,
- la politique de conservation de titres,
- les droits ouverts à titre individuel au régime de retraite à prestation définies des dirigeants,
- les critères qualitatifs retenus pour la part variable de la rémunération des dirigeants et le niveau de réalisation attendu des objectifs qualitatifs,
- le caractère complet du traitement des sujets de contrôle interne et de gestion des risques par les sociétés qui s'appuie sur son cadre de référence ou sur le guide d'application adapté au VMP,
- le lien entre objectifs de contrôle interne et de gestion des risques et la description des procédures dans le rapport du président.

Pour ces différentes raisons, l'AMF invite les émetteurs à poursuivre l'application des recommandations précédemment formulées dans ses rapports annuels sur la gouvernance, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne et à suivre les nouvelles préconisations formulées dans le présent rapport.

Ces éléments techniques permettent de toucher du doigt plus concrètement les sujets auxquels l'administrateur doit être attentif.

#### **4.2.2 La responsabilité civile et pénale**

Très classiquement en droit français, la responsabilité relève soit de la réparation civile d'un préjudice subi par autrui soit de la responsabilité pénale qui sanctionne les troubles à l'ordre public.

S'agissant de la responsabilité civile, celle-ci suppose la preuve de l'existence d'un dommage, d'une faute et d'un lien de causalité entre les deux.

Sans définition légale, la notion de faute met en jeu une obligation de moyen, son débiteur se devant alors de mettre en œuvre des actes positifs, sous peine de se voir reprocher la négligence, l'imprudence ou la passivité. Ainsi, l'administrateur devra réclamer les documents s'il ne les reçoit pas, solliciter un com-

plément d'information si les renseignements nécessaires à un contrôle sérieux ne sont pas fournis et le faire éventuellement par écrit. L'absentéisme manifeste est susceptible d'engager sa responsabilité.

« *Commet une faute individuelle chacun des membres du conseil... qui par son action ou son abstention participe à la prise de décision fautive de cet organe* » énonce ainsi la Cour de cassation dans l'arrêt Gaudriot du 9 mars 2010 en retenant le principe de l'indemnisation des actionnaires par les administrateurs pour ne pas avoir alerté sur les difficultés de la société<sup>83</sup>. Ils n'avaient en effet pas averti des réserves émises sur la véracité des comptes par le CAC.

À quelques semaines d'intervalles, dans la jurisprudence du Crédit Martini-kais<sup>84</sup>, la Cour de cassation précise : « *commet une faute individuelle chacun des membres du conseil d'administration ou du directoire d'une société anonyme qui, par son action ou son abstention, participe à la prise d'une décision fautive de cet organe, sauf à démontrer qu'il s'est comporté en administrateur prudent et diligent* ».

Quelques mois plus tard, la Cour rappelait de nouveau aux administrateurs la portée de leur responsabilité à l'occasion d'un arrêt rendu dans le cadre d'une action en paiement pour insuffisance d'actif<sup>85</sup>. Cette décision est venue clarifier que :

- les administrateurs de sociétés anonymes sont bien des dirigeants de droit et à ce titre, sont susceptibles d'être condamnés à une insuffisance d'actif, celle-ci relevant de l'appréciation souveraine des juges du fond,
- l'abstention, le défaut d'agir, en l'occurrence en laissant l'activité se poursuivre encore 3 mois, sans exiger la déclaration de l'état de cessation des paiements, malgré des signaux d'alertes sérieux, comme la démission d'un administrateur, le déclenchement d'une procédure d'alerte par le commissaire aux comptes et des pertes très importantes de plusieurs millions d'euros signalées par le dirigeant était une faute de gestion susceptible d'entraîner la condamnation au comblement de l'actif.

Autrement dit, et les commentateurs ont été unanimes sur ce point<sup>86</sup>, l'administrateur ne pourra dégager sa responsabilité qu'en démontrant qu'il a exercé son mandat de manière adéquate, ce qui ramène à l'absolue nécessité de garder traces de l'exercice de sa mission, des réserves émises au travers de leur consignation dans les procès-verbaux, des questions posées demeurées sans réponse, etc...

83. Cass. Com 9 mars 2010 n°08-21.547

84. Cass. Com 30 mars 2010 n°08-17.841 Bulletin 2010, IV, n°69

85. Cass. Com 31 mai 2011 n°08-21.547 n°09-13.975, 09-14.026, 09-16.522

86. Bulletin Joly Sociétés, 01 janvier 2012 n°1 p. 75. La Tribune de l'assurance, 1<sup>er</sup> janvier 2012 du devoir des administrateurs de société anonyme

Outre l'action en réparation du préjudice subi personnellement, les actionnaires ont la possibilité d'intenter l'action sociale en responsabilité, qui peut être mise en jeu par la société, un associé, un groupe d'associés ou d'actionnaires dans les 3 ans à compter des faits (art L225-254 code de commerce).

L'administrateur est tenu de réparer le dommage subi du fait d'une faute et réparer l'intégralité du dommage collectif; le juge détermine la part contributive de chacun des auteurs dans la réparation du dommage. L'administrateur ayant procédé à la réparation du dommage peut ensuite se retourner contre les autres administrateurs. En pratique, l'action (*ut singuli ou ut universi*) reste toutefois complexe à exercer notamment parce qu'il s'agit de prouver le caractère personnel du préjudice.

La responsabilité pénale, en revanche, ne concerne qu'assez rarement les administrateurs dans leurs fonctions et peut intervenir dans les cas suivants :

- distribution de dividendes fictifs,
- présentation et publication de comptes annuels ne donnant pas une image fidèle,
- usage des pouvoirs dans un intérêt personnel contraire à l'intérêt social,
- abus de biens sociaux (art. L 242-6-3 du code de commerce).

Les actionnaires et la société peuvent être poursuivis dans les trois ans à compter du jour où le délit a pu être constaté, sauf pour l'abus de bien social, en cas de dissimulation, à compter de la présentation des comptes annuels concernant les dépenses contestées.

Même si les conditions de mise en cause de l'administrateur demeurent assez exceptionnelles, notamment du fait du principe de collégialité, la Cour de cassation a néanmoins confirmé l'importance de la mission de contrôle de l'administrateur et la prudence, qui requiert non seulement de vérifier les assurances, mais, au-delà, d'exercer sa fonction avec une grande responsabilité. Le plus grand des dommages étant, au plan personnel, des années de vie perturbées par les conséquences d'une mise en cause et l'atteinte à son capital confiance personnel sur lequel reposent sa quiétude personnelle qui n'a pas de prix, la poursuite de sa vie professionnelle et les futures nominations.

### 4.2.3 Le risque de réputation

Plus important peut-être que le risque judiciaire, même si celui-ci est loin d'être négligeable et est vraisemblablement appelé à se renforcer du fait de la judiciarisation ambiante, est le risque d'image et celui de réputation. Celui-ci est avéré et certain dans une société où l'information circule et où la traçabilité des actions est désormais acquise.

Autrement dit, l'administrateur doit participer à des entreprises prospères, inventives et appréciées de leur environnement.

Il doit bien sûr se comporter lui-même de manière intègre, se soucier de l'intérêt de tous les actionnaires, s'impliquer et participer avec sérieux et diligence. Il a l'obligation d'être prudent, de s'informer, de se former et de respecter les règles d'éthique.

Au-delà, il est tout à fait essentiel qu'il conserve ses dossiers et la documentation de ses actions tout au long de son ou ses mandats, afin de pouvoir le cas échéant, justifier de la qualité de son comportement.

#### **4.2.4 S'assurer**

Même si l'assurance ne répare pas du tracas d'avoir à se défendre dans une action judiciaire intentée contre vous, les enjeux financiers sont tels qu'il est indispensable de s'assurer qu'un contrat responsabilité des dirigeants a été souscrit par la société.

Il doit couvrir également le paiement des frais de défense exposés par les dirigeants tant au civil qu'au pénal et celui des dommages et intérêts que ces derniers sont tenus de verser, suite à une décision amiable, arbitrale ou judiciaire. Il doit prévoir le choix par l'assuré de son avocat.

La garantie se déclenche quand une réclamation intervient à l'encontre d'un dirigeant pour faute professionnelle mettant ainsi en cause sa responsabilité personnelle.

Elle ne couvre en général pas la faute intentionnelle, la recherche d'un profit ou d'un avantage personnel auquel le dirigeant n'avait pas droit, les amendes et impôts à la charge du dirigeant, les conséquences d'une pollution ou les conséquences d'un dommage matériel et/ou corporel.

Les garanties dépendent de la taille de la société : pour une société du CAC 40, leur montant est de l'ordre de 100 millions d'euros. Pour le SBF 120, la couverture varie entre 25 et 75 millions d'euros.

*Code AFEP MEDF*

*18.3 D'une manière générale, le rôle d'administrateur engage fortement la responsabilité : il faut donc s'assurer d'une rémunération suffisante, en plus de l'assurance souscrite pour la responsabilité, qui inclut les travaux effectués en dehors des comités. L'administrateur doit vérifier la qualité des assurances qui couvrent sa responsabilité.*



### **4.3 Quelle rémunération pour quel engagement ?**

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.

Mais tous le disent, la réalité aujourd'hui est qu'être administrateur ne doit surtout pas être une question d'argent.

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.



*« Le rôle de l'administrateur ne s'arrête pas à la séance. Les échanges continuent avec l'équipe de direction et forment la base d'une relation de confiance. Une fois cette confiance établie, une femme a alors parfois plus de facilité à faire passer un message difficile à un dirigeant. »*

*Roberta Nataf, associée de TCR Capital, administrateur de l'APIA*

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 à titre bénévole, ce qui peut être une question de générosité personnelle dans des associations, mais est plus discutable dans des sociétés commerciales et en tout cas ne milite pas pour davantage de professionnalisation de la fonction ;
- la moyenne des jetons de présence dans les sociétés du SBF 120 est aujourd'hui d'environ 40 000 euros<sup>87</sup>. La fonction d'administrateur reste moins bien rémunérée en France qu'au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et bien entendu aux États-Unis (rapport de 1 à 2 avec les États-Unis).



*« Il ne faut pas que la rémunération soit un but, sinon l'administrateur cherchera à plaire au management, à s'accrocher au mandat. »*

*Gilberte Lombard, administratrice de Zodiac et de Robertet*

Par ailleurs, les administrateurs indépendants n'ont pas la possibilité de cumuler jetons et honoraires de conseil de la part de l'entreprise. Il est en revanche d'usage que les présidents de conseil ou de comité reçoivent une rémunération supplémentaire du fait de leur fonction et ce, même si la loi est venue confirmer au moins pour le comité d'audit que, vis-à-vis des tiers, leur responsabilité n'est pas différente de celle des autres administrateurs<sup>88</sup>.

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 réglementées<sup>89</sup>.

87. Étude Proxinvest février 2012 reportée par Challenge, 22 février 2012

88. Article L 823-19 du code de commerce modifié par la loi du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière

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

## 4.4 Conseil d'administration, lieu d'expression de qualités féminines ?



« On est administrateur indépendant avant d'être une femme mais, soyons réalistes, notre arrivée dans les conseils repose aujourd'hui davantage sur notre situation femme que notre qualité d'administrateur indépendant. »

*Martine Charbonnier, administrateur de sociétés*

Certains refusent de prêter des qualités différentes aux administrateurs et avancent à ce titre les dangers d'un discours de genre.

*"There is a question about whether women bring another perspective to the team. Currently many women on the board have the same kind of background as a male director). This prompts the question as to what extent they really bring diversity – as it is clearly not simply in terms of their experience. Further, most of these women would find it insulting to be approached for a board seat on the sole or primary basis of gender".*

*Challenging board performance:  
European Corporate Governance Report 2011*



D'autres identifient un style de leadership ou des qualités intuitives ou morales différentes : l'empathie, le sens de l'équipe, l'intelligence émotionnelle, le courage, une certaine prudence et aversion au risque, le bon sens, etc.

Autant de qualités importantes pour les dirigeants, supposées être répandues chez les femmes. Plus particulièrement au sein des conseils, les administrateurs seraient plus assidues aux conseils, prépareraient les réunions plus sérieusement, joueraient plus collectif...

Ainsi l'intelligence du groupe est augmentée et une pression vertueuse s'exerce sur les autres membres pour davantage de professionnalisme au sein du conseil.



« Le conseil de surveillance est un lieu d'échanges, de collecte et de mise en relation d'informations. Les sujets sont multifacettes. Ce qu'apportent les femmes : « une intelligence intuitive !... Elles ont une capacité à faire émerger les différents points de vue, à sortir des jeux de rôle. Je crois beaucoup à l'intelligence collective. »

Anne Caron, directeur, GIMV

Dès lors, promouvoir la diversité au sein des conseils, c'est accroître son talent :

« The traditional pattern of boards which are made up of very senior people from similar backgrounds and shared experience is changing but this trend must be accelerated to avoid the danger of 'group think'. So, the composition of the board should reflect the values and strategy of the company, as well as its technical and geographic ambitions. However, the obvious and serious diversity gaps that still exist on many boards (gender and nationality especially) need urgent concerns. »

Challenging board performance :  
European Corporate Governance Report 2011



Cependant, les choses ne sont pas si faciles : la culture occidentale des affaires impose souvent un modèle masculin avec des comportements types comme ne pas montrer ses faiblesses, masquer ses émotions, être gagnant...

Autant de normes qui conditionneraient la lecture des situations sur la base de préjugés de genre. Ainsi, la colère est-elle perçue différemment selon qu'elle sera exprimée par une femme (hystérie) ou un homme (preuve d'autorité), limitant finalement, pour les femmes, la palette d'expression admise. Les futures administratrices, surtout tant qu'elles seront minoritaires, doivent avoir ces biais à l'esprit car ils influenceront la façon dont elles seront perçues.

Ces mêmes normes masculines conduiraient à une quête du pouvoir pour le pouvoir - le pouvoir pour "être" avec les déviations qu'il peut entraîner : addiction, narcissisme.

Par opposition, le modèle féminin du pouvoir serait un pouvoir "de faire" et "pour faire" qui induirait une quête du pouvoir, non pour le contrôle qu'il donne sur les autres et une certaine jouissance personnelle, mais pour l'intérêt commun, pour le bien collectif avec un sens développé de la responsabilité personnelle, vis-à-vis des autres et induire alors la dépendance de l'autre, ce qui au fond n'est pas mieux.

Un certain nombre de femmes ont été amenées à renoncer au pouvoir tel qu'il est conçu dans le modèle dominant, d'autres ont "collé au moule" et pratiqué le pouvoir pour le pouvoir avec un zèle qui les a conduit à devenir des caricatures.

« Le complexe de l'imposteur<sup>90</sup> » sévit encore parmi les femmes dans l'accèsion à ces postes avec le danger que la politique des quotas renforce pour certaines le syndrome (Ket de Vries, 1995) : elles cherchent à affirmer leur légitimité à exercer ces mandats, à occuper ces postes, en revendiquant leurs compétences comme si elles ne se suffisaient pas à elles-mêmes pour exercer leur pouvoir, elles ont souvent le sentiment qu'elles doivent acquérir, conquérir leur légitimité pour pouvoir exercer leur autorité et nous disent que ce sont les compétences professionnelles qui leur donnent le supplément de crédibilité qui leur manque.

*« Il faut avant tout assumer le fait d'être une femme vis-à-vis de ses patrons, assumer sa double vie et en faire un atout. L'erreur que peut faire une femme, c'est d'essayer d'être un homme. »*

*Laurent Mignon, directeur général de Natixis*

Pour les candidates administratrices, tenter l'exercice aujourd'hui est légitimé par les évolutions légales qui s'inscrivent de surcroît dans la recherche d'une plus grande mixité qui permettrait de rester soi-même et enrichirait les équipes autour de l'élaboration d'un modèle de dirigeance moderne intégratif.

*« Quand on est en début de carrière, le fait d'être une femme peut poser un certain nombre de problèmes. Mais quand on a réussi à passer le plafond de verre, il n'y a plus vraiment de freins. Les femmes se heurtent à deux choses : avoir des enfants, et l'absence d'envie de se battre dans un monde guerrier. »*

*Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group*

Il s'agit de faire aussi bien le métier qu'un homme, tout en étant une femme accomplie<sup>91</sup>. La députée Marie-Jo Zimmermann, à l'origine de la loi, exhorte les femmes candidates à déranger l'ordre établi, dans un article intitulé « Le devoir de déranger » 2011<sup>92</sup>.

90. Bulletin RBC, Vol. 68, N° 1 - Janvier-février 1987 Paragraphe Le complexe de l'imposteur et la crainte de réussir

91. Molinier, 2002, p. 111

92. InTravail, genre et sociétés 2011/1 (N°25), La Découverte



« Mon expérience personnelle est que l'intégration des femmes dans les conseils a été facile et très rapide, notamment parce qu'elles arrivaient avec une expérience avérée de management (développement, gestion de crise...) »

*Philippe Vassor, administrateur de sociétés*

De fait, il ressort des études que le désir d'accéder aux postes de haute direction procède souvent, chez les femmes, de la croyance souvent taxée d'idéalisme, en l'exercice d'un pouvoir collectif qui permettra de faire changer les choses, d'innover, de transformer le système.

La confrontation à la réalité révèle trois types de comportements :

- le renoncement, difficilement compatible avec une posture d'administrateur,
- le conformisme finalement au modèle dominant,
- la participation à la création d'un modèle mixte d'exercice du pouvoir intégrant les valeurs masculines et féminines qui est celui pratiqué par des dirigeants masculins modernes ayant eux-mêmes évolué dans leur approche.

#### *Some Stereotypes About Powerful Women*

*"A woman who shows emotion in the workplace is often cast as too fragile or unstable to lead," but "A woman who shows no emotion and keeps it hyper-professional is icy and unfeminine".*

*A woman is "weak": "We understand success not as the result of just one person but as the result of a team," she said. "[It's a] different way of dealing with power [that] is misunderstood as a kind of weakness."*

*A powerful woman must be, lead and look like a man.*

*A woman can only be successful because she somehow connived or engineered her rise - that she could not raise simply because she was too good to be denied."*

*"Anger is a sign of status in men, but when women show anger they are viewed as less competent."*

*Women considered feminine and warm may be dismissed as "cheerleaders" rather than the strong leaders that they are.*

*Follow me @Jenna\_Goudreau*





# 5

## ( **Mise en perspective**

### La féminisation des conseils d'administration est une tendance de fonds

Nombreuses sont désormais les initiatives visant à la promotion des femmes à la direction des entreprises et plus particulièrement dans les conseils d'administration.

Au niveau européen, le Parlement s'est prononcé lui-même le 6 juillet dernier<sup>93</sup>, via une résolution non contraignante adoptée à une très forte majorité (534 voix pour et seulement 109 contre et 29 abstentions), pour une présence de 40 % de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2020 après un premier palier à 30 % d'ici 2015 et la mise en place de quotas si les mesures volontaristes prises ne suffisent pas.



*« L'Europe ne peut se permettre de laisser des talents inexploités : renforcer le rôle des femmes dans les conseils d'administration des entreprises concerne non seulement l'éthique et l'égalité, mais également la croissance économique et un marché intérieur concurrentiel. »*

*Rodi Kratsa-Tsagaropoulou, vice-présidente du Parlement européen.  
Juillet 2011*

### Selon les États, ces initiatives prennent la forme :

- de lois dites de féminisation : la Norvège, l'Espagne, la France et l'Italie ont retenu cette approche ;
- de recommandations de place comme, en Allemagne avec le Deutscher Corporate Governance Kodex Section 4.1.5 de 2010 ou en Grande-Bretagne avec les évolutions du code de gouvernance anglais annoncées en octobre dernier<sup>94</sup>, presque révolutionnaire pour ce pays dans lequel les femmes étaient encore absentes de 80 % des conseils d'administration des FTSE 100<sup>95</sup> en 2010.

Comme le montre la mise à jour de l'étude internationale publiée par Deloitte concernant les initiatives en faveur des femmes dans les conseils d'administration, ce mouvement n'est pas seulement européen, l'Australie talonnant la France en termes de progression et la Malaisie ayant récemment également adopté une loi sur les quotas<sup>96</sup>.

93. [www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/content/20110627FCS22686/11/html/Les-femmes-et-la-direction-des-entreprises-le-Parlement-appelle-%C3%A0-des-quotas](http://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/content/20110627FCS22686/11/html/Les-femmes-et-la-direction-des-entreprises-le-Parlement-appelle-%C3%A0-des-quotas)

94. <http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/Feedback%20Statement%20on%20Boardroom%20Diversity%20October%202011.pdf>

95. Women on Boards Lord Davies of Abersoch February 2011 page 11

<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>

96. Women in the Boardroom Deloitte Novembre 2011

Par ailleurs, la pression sociétale s'exerce, par la presse, notamment, qui se manifeste par des classements mais aussi par les exigences de certains investisseurs : Work with Women, en France incite les sociétés cotées à améliorer la parité, CALPERS l'intègre dans ses consignes de vote, Women Equity for Growth en fait ainsi un prérequis pour ses choix d'investissement... Les agences de notation sociétale prennent en compte de plus en plus les critères de promotion des femmes (KLD, Centre INFO, MJRA, EIRIS, ETHOS, VIGEO...).

En 2010, la majorité des pays européens montrent des améliorations et le Portugal, l'Italie, la Grèce, l'Espagne, la Belgique et la France<sup>97</sup> ont plus que doublé le nombre de femmes dans les conseils d'administration. Actuellement, le conseil d'administration européen moyen est composé de 11,7 personnes, dont 1,4 femme, 79 % des 300 entreprises les plus importantes cotées en Europe ont une femme au conseil d'administration, seulement 23,5 % en ont plus de trois.

*« Les bons dirigeants français, s'ils le veulent, peuvent percer à l'étranger. Nous avons des méthodes de management et de réflexion stratégique qui sont en avance par rapport à bien d'autres pays. Je crois que nous avons en France, quand les équipes de direction fonctionnent bien, une vraie synergie à la tête de l'entreprise et des relations avec le top management qui sont plus faciles que dans d'autres pays. Nous avons des équipes de direction qui sont plus soudées. »*

*Marie-Laure Pochon,  
Executive Vice President Commercial operation Lundbeck Group*

L'enjeu de la mixité est économique<sup>98</sup>. Parmi les études réalisées, celle de la Commission européenne : « Coûts et avantages de la diversité » du 12 décembre 2003<sup>99</sup> met en évidence que les entreprises sont conscientes, désormais de l'intérêt de progresser en la matière pour des raisons de rentabilité, de gestion du risque annoncé de pénurie de main d'œuvre, de stimulation de l'innovation ou d'amélioration de l'image de l'entreprise par les parties prenantes et les salariés.

97. Selon cette étude, l'amélioration en France serait due aux discussions sur la proposition de loi sur la représentativité des femmes, désormais adoptée

98. Gender equality policies are instrumental to growth and employment. Removing structural inequalities between women and men will help to release the employment potential of women while contributing to social cohesion and to the viability of the social protection system». Rapport de la Commission européenne de 2006 sur l'égalité hommes-femmes p. 7.

99. IP/03/1540DG Emploi et affaires 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

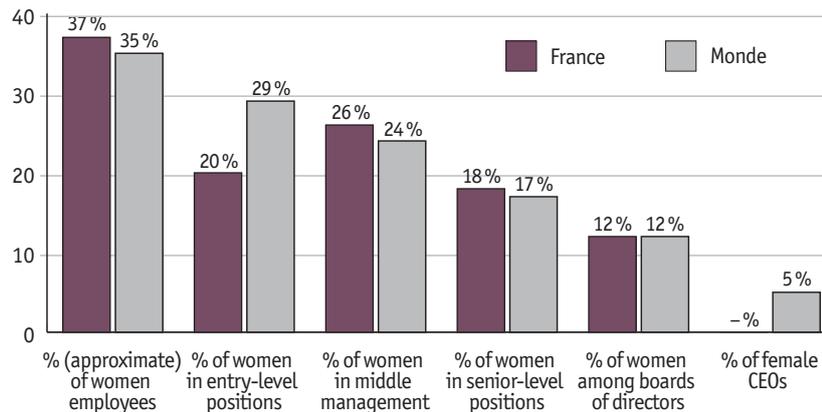
Sans vouloir ne se référer qu'aux études qui suggèrent une corrélation positive entre le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration et les performances de la société<sup>100</sup> puisque d'autres rapports nuancent cette incidence<sup>101</sup>, on peut au moins suggérer que la gestion de la différence des points de vue auquel oblige la mixité, pour autant que le jeu de la diversité soit pleinement décliné, est une mesure de gestion du risque des réflexes suivistes et conformistes. Il faut aussi sans doute espérer qu'elle est propre à augmenter l'intelligence collective du groupe.

**Cependant, aux postes de direction, elle reste un défi !**

Malgré des améliorations, les statistiques montrent que le "plafond de verre"<sup>102</sup> perdure : plus on monte dans l'organisation décisionnelle des entreprises moins les femmes sont présentes<sup>103</sup>.

Part des femmes aux postes stratégiques des grandes entreprises

**Representation of women in business**



Source : Gender Gap Corporate Report 2010

100. Women matter, McKinsey & Company, 2007; Female Leadership and Firm Profitability, Finnish Business and Policy Forum — EVA 2007; The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst 2004

101. Adams et Ferreira, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics 94 (2009)

102. *glass ceiling* : expression utilisée en 1986 dans le Wall Street Journal et officialisée en 1991 par la loi 102-166 qui institue une commission sur la question chargée d'analyser le phénomène et de faire des préconisations.

103. Commission européenne, base de données sur la répartition hommes-femmes dans la prise de décision, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=fr>

La Commission européenne souligne notamment la nécessité d'encourager « fortement le parrainage, la constitution de réseaux et la formation aux fonctions de direction, toutes choses indispensables aux femmes ayant leur plan de carrière axé sur l'accès aux fonctions d'administrateur »<sup>104</sup>.

Dans la consultation sur le livre vert sur le cadre de la gouvernance d'entreprise, la Commission a d'ailleurs expressément posé la question de l'obligation pour les sociétés cotées de communiquer sur leur politique de diversité hommes-femmes et les actions prises pour assurer un meilleur équilibre hommes-femmes dans leur conseil. Ces questions seront traitées dans le cadre du suivi donné à sa « Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes » de septembre 2010 dont la prise de position de juillet constitue un premier élément.

### **Au-delà de la norme, saisir la chance d'une oxygénation du conseil pour une plus grande performance**

Dans les pays où une loi est intervenue, l'effet dit d'entraînement légal fait incontestablement son effet. En France, la féminisation des conseils a fortement augmenté en 2010, d'autant que l'avancée légale avait été anticipée au travers d'une modification du code AFEP/MEDEF. Mais il ne faut pas se leurrer, la véritable évolution sociétale est réalisée dès lors que la loi n'est plus utile.

Par ailleurs, la norme ne peut, par sa seule existence, tout résoudre. Son rôle est de créer une dynamique et, manifestement, la loi Copé-Zimmermann en France a déjà atteint ce premier objectif. Aujourd'hui, les questions très concrètes se posent concernant l'identification des candidates et la mise en œuvre de la loi. Demain, il s'agira de pouvoir réellement mesurer leur apport et l'amélioration de l'efficacité des conseils.

### **Pistes de réflexion pour une gouvernance pérenne**

La récente consultation de la Commission européenne d'avril 2011 a mis en évidence, le besoin d'une gouvernance de long terme. En attendant, les résultats de ses travaux, quelques réflexions de bon sens : le cours de bourse d'une entreprise est une indication parmi d'autres ; le bénéfice réel ne se mesure pas qu'à l'aune du résultat financier ; l'intérêt social doit englober tous les partenaires ; la vraie diversité des profils et des compétences, au-delà des simples questions de genre, est désormais un prérequis pour créer de la valeur ajoutée ; une réelle implication des investisseurs institutionnels ayant une participation impor-

---

104. Bruxelles, le 5 avril 2011, COM(2011) 164 final, Livre vert p. 8

tante également. La Gouvernance traite du système de décision : les administrateurs doivent choisir les sujets sur lesquels ils souhaitent se prononcer et la manière dont ils vont le faire<sup>105</sup> notamment au travers d'un règlement intérieur du conseil et du choix des points dont ils veulent discuter en conseil.

### **Un dernier mot sur le rôle particulier de l'administrateur en matière de RSE**

Le législateur français, lors de la loi NRE, a exprimé sa volonté de voir les administrateurs se soucier des impacts sociaux et environnementaux des activités de leur entreprise : l'article L.225-100.2 du code de commerce dispose que « le conseil d'administration (...) présente à l'assemblée son rapport... qui comprend une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société... et comporte des indicateurs clés de performance de nature non-financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel ».

Ainsi, si le rapport de gestion de la société révèle des lacunes en matière de RSE, aptes à décevoir les actionnaires et le marché, la question pourra se poser du caractère suffisant de l'impulsion donnée par les administrateurs.

Le conseil d'administration a dans ce domaine une vraie mission :

- promouvoir la politique de la responsabilité sociale et environnementale de la société, en accord avec la direction générale ;
- contrôler sa mise en application, en participant en particulier à la définition des valeurs et de la culture de l'entreprise et de veiller à leur respect par l'ensemble de l'organisation... ;
- s'assurer de la qualité des relations instaurées par la direction avec les parties prenantes et le niveau de considération à leur égard ;
- se tenir régulièrement informé des nouveaux risques générés par l'activité de l'entreprise au fur et à mesure que celle-ci se développe en utilisant les outils de reporting appropriés, en particulier les cartographies et leur plan de suivi, établis par la direction générale.

Qui mieux que l'administrateur indépendant peut-il jouer un rôle moteur sur ces sujets essentiels pour l'avenir de nos entreprises ? Deux administrateurs assurément, un tandem mixte, si ce n'est le cas échéant, carrément un comité dédié comme il en existe déjà chez certains groupes. Il pourrait symboliquement être composé à totale parité.

---

105. Michael Jensen Ibidem

## Mise en perspective

---

L'équipe de rédaction espère que cet ouvrage aura permis de répondre à vos questions et souhaite aux lectrices de ce guide une entrée réussie dans les conseils d'administration auxquels elles auront projeté de participer afin de contribuer pleinement au développement durable d'activités prospères, utiles et créatrices d'emplois.





**Présentation  
des personnes  
interrogées**

---

## PRÉSENTATION DES PERSONNES INTERROGÉES



### **Véronique de la Bachelerie**

Après 5 ans au sein d'un cabinet d'audit international, diplômée de l'ESCP et de l'expertise-comptable, Véronique rejoint la direction financière du groupe Société Générale puis devient directrice générale déléguée d'une filiale de crédit-bail immobilier. Elle est aujourd'hui directrice financière des réseaux de détail en France du groupe Société Générale et est administratrice de filiales du Groupe dont Boursorama. Présidente de l'association Féminin by Société Générale, le réseau des femmes cadres de la Société Générale.



### **Olivier Bailly**

Conseiller du comité de direction de la Caisse des Dépôts, en charge notamment des questions relatives à la gouvernance et aux mandats. A occupé auparavant divers postes de responsabilité dans le domaine financier dans les secteurs public et privé en France et en Espagne. Ancien élève de l'ENA.



### **Anne Caron**

Directeur chez Gimv, société d'investissement européenne cotée à Bruxelles et auparavant directeur associée chez CDC Capital investissement, Anne exerce le métier de capital investisseur depuis 12 ans. À ce titre elle a occupé plus d'une dizaine de mandats d'administrateurs dans des PME françaises, dans les secteurs du tourisme, de la distribution spécialisée, Internet et des marques BtoC. Elle a commencé sa carrière comme économiste et responsable de la stratégie chez CDC Ixis Immobilier.



### **Martine Charbonnier**

Conseil auprès de PME, administratrice indépendante dans 4 sociétés cotées (Altamir Amboise, Ausy, Damartex et Somfy) et *Senior Advisor* auprès de la fondation Alpha Oméga, spécialiste des marchés boursiers et des introductions en bourse. Elle a été *Executive Vice-President en charge du Listing Europe* de Nyse Euronext et a piloté la création du marché Alternext. Diplômée de l'ESCAE Dijon et de la SFAF.



### **Dominique Druon**

Dominique fonde en 2011 Aliath, cabinet de conseil en stratégie et gouvernance. Aujourd'hui administratrice associée au Fonds stratégique d'investissement, elle participe au développement international de sociétés industrielles. 20 ans de direction générale Groupe, France, UK, USA et Middle-East d'Altran, multinationale cotée de 17 500 salariés lui apportent une compréhension fine des exigences des dirigeants quant aux phases de croissance, internationalisation ou restructuration de leurs activités. Ingénieure, diplômée de l'UTC et administratrice certifiée de l'ESSEC.



### **Brigitte Fallo**

Directrice communication du Groupe SVR, Brigitte exerce la communication stratégique et opérationnelle dans l'industrie, la compétition sportive, la culture, les services et la finance depuis plus de 13 ans. Après Michelin et Total, elle rejoint le cabinet DGM Conseil et accompagne d'autres leaders mondiaux dans leurs stratégies de communication, presse et institutionnelle tels que les groupes Bolloré, The Carlyle Group, LVMH, Prisma Presse, Pierre&Vacances. Brigitte Fallo a suivi la formation certifiante au mandat d'administrateur de l'ESSEC. Elle préside le Club Essec, Women Be EuropeanBoardReady, une communauté d'administrateurs, actuels et en devenir.



### **Anne Guillaumat de Blignières**

Anne est conseillère du comité de direction du groupe Caisse des Dépôts, responsable de la promotion des femmes et de la parité. Elle est coprésidente de Financi'Elles, fédération des réseaux féminins du secteur financier, et présidente d'Alter Egales, réseau des femmes cadres du Groupe CDC. Ancienne auditrice à l'IHEDN, elle est titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et diplômée de Sciences Po Paris. Membre du conseil d'administration du 15 Montaigne.



### **Laure Hauseux**

Directrice générale Adjointe de Virgin, Laure a effectué une grande partie de son parcours dans des postes de direction générale et de finance essentiellement dans la distribution au sein d'enseignes prestigieuses (Fnac, Printemps, Conforama, Gérard Pasquier), mais aussi dans l'informatique (Control Data)

---

et l'automobile (InergyAutomotiveSystems). Elle est également membre du conseil de surveillance de Zodiac Aerospace, groupe coté au SBF 120. Diplômée de l'ESCP Europe et de l'université Paris IX Dauphine.



### **Colette Lewiner**

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure, agrégée de physique et docteur ès-Sciences physiques, après un passage dans la recherche et l'enseignement supérieur, Colette rejoint Electricité de France puis crée la direction du développement et de la stratégie commerciale et devient la première femme directeur à EDF. En 1992, elle est nommée président-directeur général de SGN-Réseau Eurisys. En 1998, elle rejoint Capgemini, elle est actuellement Corporate Vice-President en charge du secteur "Energy, Utilities and Chemicals". Elle siège aux conseils d'administration de Nexans, Groupe Bouygues, Lafarge, Eurotunnel, TDF SAS (dont elle assure la présidence) et TGS Nopec.



### **Gilberte Lombard**

Gilberte est administratrice indépendante de trois sociétés cotées sur Paris Euronext : CGG Veritas, Zodiac AérAzur et Robertet. Elle a exercé diverses fonctions chez HSBC France (ex CCF) avec en particulier, la responsabilité de la « direction des filiales et participations » et celle de secrétaire du conseil d'administration. Elle participe activement aux travaux de l'IFA et a notamment participé à son programme de mentoring en tant que mentor.



### **Laurent Mignon**

Directeur général de Natixis depuis 2009 après avoir été associé gérant de Oddo & Cie et 10 ans passés aux AGF, son dernier rôle étant président du comité exécutif et membre de l'International Executive Committee d'Allianz. Laurent est membre du conseil d'administration et du comité stratégique de Sequana, membre du conseil d'administration et du comité d'audit d'Arkema, administrateur de Lazard Ltd, membre du Conseil d'Administration de la Coface et censeur du conseil de surveillance de BPCE. Diplômé de HEC (1986) et du Stanford Executive Program.



### **Christine Monier**

Christine Monier intervient dans différentes entreprises et organisations selon 3 axes : administratrice indépendante / accompagnement de directions générales / médiatrice en conflits commerciaux. Après avoir collaboré au développement international d'Aluminium Pechiney et de Lafarge, et travaillé à l'international, elle a créé et développé une start-up dans le domaine du logiciel. Vice-présidente du conseil de surveillance d'une société cotée et administratrice d'une société non cotée, Christine Monier est également membre de 2 comités stratégiques de SAS de jeunes sociétés innovantes.



### **Roberta Nataf**

Associée de TCR Capital SAS. – Membre du Comité d'Investissement et responsable des relations investisseurs. TCR Capital gère des fonds de *private equity* opérant sur le marché français. Précédemment chez Quilvest et chargée des investissements *private equity* en France et en Angleterre. Administratrice de l'association APIA (Administrateurs professionnels indépendants associés).



### **Marie-Laure Pochon**

Executive vice-président des opérations commerciales monde du groupe pharmaceutique danois H. Lundbeck A/S et président de Lundbeck France, Marie-Laure a fait toute sa carrière dans l'industrie pharmaceutique où elle a occupé diverses fonctions managériales, notamment directeur marketing associée chez Merck Sharpe & Dohme-Chibret, directeur de la business unit Capsydia chez Pfizer, président de Schwarz Pharma France, avant de rejoindre Lundbeck en 2007. Elle est membre du conseil d'administration du LEEM et de l'Executive Committee de l'EFPIA. Diplômée de l'ESPCI, titulaire d'un MBA de HEC.



### **Pierre Rodocanachi**

Pierre préside à Paris le conseil d'orientation de Booz & Co, société internationale de conseil en stratégie et management. En 2003 il a créé la société de conseil financier Management Patrimonial Conseil qui intervient pour le compte de groupes industriels familiaux français et étrangers. M. Rodocanachi a siégé

---

comme administrateur indépendant de Carrefour, la Banque Nationale de Grèce France, la Banque OBC - Odier Bungener Courvoisier. Il est aujourd'hui administrateur de deux groupes cotés : Vivendi et ProLogisEuropeanProperties.



### **Carine Salvy**

Issue d'un parcours sur les marchés boursiers à New-York, Londres et Genève, Carine est aujourd'hui consultante en stratégie et finance d'investissement. Elle est aussi administratrice et membre du comité d'audit de Poweo. De nationalité franco-chilienne, elle a vécu plus de vingt ans à l'étranger et a une bonne maîtrise des enjeux à l'international. Elle est diplômée de l'ESSEC et du CFA Institute (Chartered financial analyst) et elle est administratrice certifiée par l'IFA, l'ESSEC et l'ACAD.



### **Philippe Vassor**

Philippe a passé 30 années chez Deloitte avec comme responsabilités successives - en France : associé audit, responsable RH, responsable des régions, responsable de l'activité audit puis enfin président-directeur Général - et à l'étranger : leader du Global Financial services industry group puis membre de l'executive group mondial et responsable des RH. Depuis 2005, président d'une société immobilière créée avec un de ses frères et administrateur indépendant de sociétés cotées ou faisant appel à l'épargne. Diplômé ESCP Europe, expert-comptable, commissaire aux comptes.



### **Martine Van Went**

Après 15 ans dans le marketing bancaire, directeur du marketing à la Caisse d'Epargne de Versailles, Martine crée son cabinet de formation il y a plus de 23 ans. Elle accompagne aujourd'hui des équipes, des cadres et des dirigeants d'entreprises sur leur positionnement, leur mode de fonctionnement, les problématiques de comportements. Elle développe toute une réflexion sur le rôle de la posture dans la réussite de projets professionnels. Elle est administratrice certifiée de l'ESSEC.



## **Références**

---

## Références

### • Documents de recherche, rapports, études, articles (par ordre chronologique) :

- Etude Proxinvest et ECGS sur les rémunérations des dirigeants 2010, reportée par Challenges, 22 février 2012.
- Quelles dirigeantes pour demain ? Etude Grandes Ecoles au Féminin (GEF), 24 janvier 2012.
- Administrateur de filiales et de participation, Exercice du mandat et administrateur d'un réseau, IFA janvier 2012.
- « Genre, le désaccord », Anne Chemin, Le Monde, 14 janvier 2012.
- Bulletin Joly des Sociétés, 1<sup>er</sup> janvier 2012, N°1 p. 75.
- Du devoir des administrateurs de sociétés anonymes, la Tribune de l'Assurance, 1<sup>er</sup> janvier 2012.
- Femmes aux CA et visibilité, Marie Khayat, p 13, CERESSEC, 2012.
- Rapport de l'Autorité des Marchés Financiers sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, novembre 2011.
- Administrateur et conflit d'intérêt, Note de synthèse de la Commission de déontologie de l'IFA, novembre 2011.
- La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris, au 30 juin 2011, impact de la loi du 27 janvier 2011, Guy Le Pechon, Gouvernance & Structure, 5 décembre 2011.
- Masculine Norms': Why Working Women Find It Hard to Reach the Top, August 3, 2011 in Knowledge@Wharton.
- « Quelles pistes pour faire progresser la place des femmes dans l'économie ? », Viviane de Beaufort en collaboration avec Rachel JAQUET, DR Ceressec, avril 2011.
- Women in boards, Lord Davies of Abersoch, February 2011.
- « De quelles informations l'administrateur a-t-il besoin ? » Recommandation de l'Institut Français des Administrateurs, janvier 2011.
- «The Global Gender Gap 2010 », Rapport publié par le Forum Economique Mondial.

- 
- Heidrick & Struggles International, Challenging board performance European Corporate Governance Report, 2011.
  - Etudes Women Matter 2007, 2008, 2009, 2010 du cabinet Mac Kinsey.
  - Commission staff working document - communication from the commission « Strategy for Equality between Women and Men » 2010-2015.
  - Gender balance at the TOP, Bain and company, 2010.
  - B. Bouloc, La place de l'administrateur indépendant dans une société cotée face à la crise, sous la direction de V. Magnier, LGDJ, Droit des affaires, 2010.
  - Commission européenne Emploi, affaires sociales et égalité des chances, « Avis sur l'avenir de la politique de l'égalité entre les femmes et les hommes après 2010 ».
  - Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics 94, 2009.
  - Cahier MiddleNext N°4, Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, décembre 2009.
  - Smith, Analysis Note : « Gender Equality and Recession », EGGE Ecole de Management de Grenoble, 2009.
  - « Planning Tomorrow's Boardroom: Making room for Women », mars 2009, The International Organization Network.
  - « L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Institut Français des Administrateurs (IFA), EuropeanPWN-Paris, septembre 2009.
  - Cahier MiddleNext N°2, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, juin 2009.
  - Baromètre de la Mixité Capitalcom, juin 2009.
  - Pratiques d'égalité professionnelles en entreprise - Fiche 21 : la valorisation des réseaux de femmes et de promotion de la mixité, mars 2009, ORSE.
  - L'image des femmes dans les médias, Secrétariat d'Etat à la Solidarité, Michèle Reiser Brigitte Gresy, La Documentation française, septembre 2008.
  - Etude « The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards » du cabinet Catalyst, October 2007.

- 
- Managerial diversity in the European union - the social and economic stakes, Viviane de Beaufort, women's forum 2007 – DR CERESSEC, Academic partnership.
  - « Les femmes et les hommes dans la prise de décision », DG Emploi de la Commission européenne, 2007.
  - Voyage au cœur de la dirigeance Actionnariat salarié et performance, Franck Bournois, 2007.
  - « L'administrateur indépendant, clé d'une bonne gouvernance des entreprises européennes ? - Approche à échelle de l'Europe », V. de Beaufort, Revue Française de Gouvernance de l'Entreprise, juin 2007.
  - « Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles – Regards croisés hommes/femmes », IPSOS et Grandes Ecoles au Féminin (GEF), février 2007.
  - Note sur l'administrateur indépendant, Institut Français des Administrateurs (IFA), 14 décembre 2006.
  - Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource Managériale et dirigeante, B. Bertin-Mouroit et C. Laval, automne 2006, Les Echos Etudes.
  - « Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance », Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.
  - « Diversité et égalité professionnelle dans les entreprises européennes » - [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org), août 2006.
  - « Le cas commercial en faveur de la diversité, bonnes pratiques sur le lieu de travail », DG Emploi - Commission européenne, septembre 2005, Annexe I.
  - L'Ambition au Féminin - Parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF, février 2005.
  - L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise, ORSE, 2004.
  - European commission, Internal Market Directorate General, Recommendation on the role of (independent) non-executive or supervisory directors. Brussels, 5 May 2004.
  - Charte de l'administrateur, Institut Français des Administrateurs (IFA), 1<sup>er</sup> mars 2004.
  - Femmes et Carrières : la question du plafond de verre, Jacqueline Laufer, RFG, 2004/4 - N° 1.
  - Rapport d'information N° 1270 suite à la mission d'information constituée le 16 octobre 2002 (1) sur la réforme du droit des sociétés, Pascal Clément, 2 décembre 2003.

- 
- Etude « Female Leadership and firm profitability », Annu Kotiranta, Anne Kovalainen et Petri Rouvinen, 2003.
  - Acte de la 9<sup>e</sup> conférence internationale de gouvernance, introduction par Fabrice Roth, Lynall 2003 RFGE, 8/2010.
  - « Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward », Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, 21 May 2003, COM (2003) 284.
  - Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its Member States, Weil Gotshal and Manges, in consultation with EASD - European Association of Securities Dealers & Ecgn - European Corporate Governance Network, January 2002.
  - Bulletin RBC, Vol. 68, N°1 – Paragraphe « le complexe de l'impoteur et la crainte de réussir », Jan/fév. 1987.
  - Theory of firm' managerial behavior agency costs and ownership structure, Michael C. Jensen and William H. Meckling, 1976.

- **Etudes EuropeanPWN :**

- Women on boards - Moving BeyondTokenism, Women@Work N°2
- Alice au pays de l'entreprise, Petit manuel de la diversité, Women@Work N°4
- Alice in Business- land, Women@Work N°5
- Mentoring-a powerful - Tool for Women, Women@Work N°7
- Women on boards, moving mountains, Women@Work N°8
- Réseaux, le nouveau fil d'Ariane, Women@Work N°11
- EuropeanPWN Board Women Monitor, run by the European Professional Women's Network ([www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net)) in partnership with EgonZehnder International or/and Russell Reynolds Associates.

- **Ouvrages :**

- Guide pratique des entreprises familiales, Valérie Tandeau de Marsac, Éditions Eyrolles, mars 2011.
- Guide des clubs et des réseaux féminins, E. Gagliardi & W. Montay, Le Cherche Midi, 2009.
- Voyage au cœur de la dirigeance, ouvrage collectif, F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J.L. Scaringella, Éditions Eyrolles, février 2007.

- Gouvernance d'entreprise en Europe, Viviane de Beaufort, Paris (France), Economica - Droit des affaires, 2006.
- Vade-mecum de l'administrateur et note, IDFA, 14 décembre 2006.
- Le quotient féminin de l'entreprise, Agnes Arcier et Emily Borgeaud, Editions Village mondial, 2002.
- « Colère à deux voix, quand les organisations lamentent les talents » de G. Rolland et Serieyx, Dunod 1999.

• **Publications de Deloitte :**

- Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes - initiatives dans les entreprises du CAC 40, Deloitte France – Février 2012.
- Women in the boardroom, Deloitte – Centre de Corporate Gouvernance Deloitte – Novembre 2011



**Présentation  
des partenaires**

---

## Présentation des partenaires

### **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 30 pays et un site internet dédié ouvert au public dont les pages françaises sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.corpgov.deloitte.com/site/FraFre/>

Le Centre global s'appuie également sur des relations de travail ou de recherche avec des institutions reconnues comme par exemple le Millstein Center for Corporate Governance de l'Université de Yale, l'Insead (présent en France, à Singapour et à Abu Dhabi), et pour la France, l'ESSEC, HEC Executive, la Chaire Droit & Éthique des affaires de l'Université de Cergy-Pontoise, l'ICN à Nancy.

Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 28,8 milliards de dollars en 2011 (exercice clos le 31 mai) et compte 182 000 collaborateurs dans 150 pays, est aujourd'hui un des leaders mondiaux des services professionnels.

En France, avec un chiffre d'affaires 2011 de 820 millions d'euros et 6 500 collaborateurs, Deloitte, l'un des tout premiers 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 6 500 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 plu-

---

ridisciplinaire 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 illustrent cet essor.

Reflets de nos valeurs, trois axes stratégiques guident cette évolution. Tout d'abord, nous tissons des liens toujours plus étroits avec le monde de l'entreprise. Ensuite, nous voulons en permanence questionner 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. Nous leur donnons les moyens de construire leur 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<sup>e</sup> siècle. Nous voulons contribuer au progrès par la formation d'entrepreneurs et de cadres alliant efficacité managériale et responsabilité sociale.

À travers notre engagement au service d'un espace pédagogique et culturel européen, 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 et les chaires.

L'ESSEC propose notamment aujourd'hui trois programmes destinés aux femmes :

- "Entreprendre au Féminin" : cette formation, dédiée aux femmes qui cherchent à créer leur business, leur apporte les fondamentaux juridiques, marketing, comptables et stratégiques et les aide à démarrer et pérenniser leur projet.

- "Women be European board ready" : lancé en 2011, ce programme offre une formation ciblée à des femmes repérées comme des potentiels, les prépare à accéder à des postes de direction, Comex et CA.

- "Elle-ESSEC" est un programme de deux jours et demi qui propose aux femmes aspirant à devenir manager une formation pour mieux conjuguer ambition professionnelle et vie personnelle.

<http://formation.essec.fr/formations-courtes/women/>

## Notes

---

Notes

---





**European** Professional Women's Network  
**PWN PARIS**

La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 instaure progressivement d'ici 2017 la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées et des plus grandes sociétés non cotées.

Dans le contexte de la mise en œuvre de la loi, le présent guide a été écrit pour accompagner les femmes désireuses de devenir administratrices en leur donnant différents éclairages sur la vie des conseils et les parcours pour y accéder.

Cet ouvrage propose des conseils pratiques sur la démarche individuelle à développer, les formations existantes, la recherche et l'acceptation d'un mandat. Enfin, de nombreux témoignages viennent illustrer le propos.

*European Professional Women's Network est la première association de femmes cadres et chefs d'entreprises en Europe. Cette organisation, à but non lucratif, œuvre pour l'enrichissement de leurs potentiels professionnels en apportant le réseau, les outils et les formations nécessaires.*

*EuropeanPWN est une fédération de 19 réseaux locaux basés dans 15 pays européens, regroupant plus de 3 500 membres.*

Tous les bénéfices de la vente du livre iront aux actions et aux recherches menées par **EuropeanPWN-Paris**.

**Une publication EuropeanPWN-Paris**

[www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)

En partenariat avec :

**Deloitte.**

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

15 €



Crédits : illustration Adéjje, couverture Marie-Pierre Ortner

ISBN 978-2-918033-10-3