



Favoriser une nouvelle gouvernance

Parité et performance : dynamique de gouvernance

15 décembre 2011 - Palais Brongniart

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a organisé le mercredi 15 décembre 2011 au Palais Brongniart, dans le cadre du Salon Lexposia, deux tables rondes sur la thématique

« Favoriser une nouvelle gouvernance »,

la première intitulée « Subordination et indépendance : principes de gouvernance »,

la seconde « Parité et performance : dynamique de gouvernance »

Parité et performance : dynamique de gouvernance

Avec la participation de



Marie-Ange Andrieux, co-présidente de l'association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptables Administrateurs, chargée de mission auprès de la direction générale de Deloitte,



Agnès Arcier, présidente d'ADETEF, présidente d'honneur de l'association Administration moderne,



Agnès Bricard, présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, co-présidente de l'association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptables Administrateurs,



Viviane de Beaufort, professeur et fondatrice des programmes "Women Be European Board Ready" à l'ESSEC,



Anne Guillaumat de Blignièrès, responsable de la promotion des femmes et de la parité à la Caisse des Dépôts, co-présidente de l'association Financi'Elles,



Dominique de La Garanderie, cabinet La Garanderie & Associés, ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris,



Marie-Jo Zimmermann, députée de la Moselle, Présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

Agnès BRICARD, présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, co-présidente de l'association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptables Administrateurs

« Cette seconde table ronde a pour intitulé "Parité et performance": quel bonheur ! Madame la députée, vous nous honorez de votre présence et je vous le dis sincèrement, une loi comme la vôtre permet aujourd'hui d'inscrire les femmes experts-comptables, d'inscrire le capital féminin dont nous parlera Agnès Arcier, dans cette dynamique que nous appelons aujourd'hui dynamique de croissance, et que nous appellerons aussi dynamique de sécurité.

« Je vous laisse nous dresser le bilan de votre loi depuis son entrée en application et nous dessiner une perspective puisque l'application des 40% doit être effective en 2017.

« Le propre d'un quota étant d'être biodégradable, que pensez-vous qu'il adviendra ? On y aspire, on fixe un objectif, on l'atteint, et après, que fait-on ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN, députée de la Moselle, Présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

« Merci de m'avoir conviée à votre table ronde sur la gouvernance. C'est un honneur pour moi parce que, vous le savez, cette loi, je l'ai portée non pas il y a seulement six mois, mais dès 2006, en imposant, dans une loi sur l'égalité salariale, 20% de femmes dans les conseils d'administration, 20% de femmes dans les organisations syndicales et 20% de femmes dans les listes aux élections prudhommales.

« Lorsque le Conseil constitutionnel a rejeté ces articles, avec un argument dont je dirai qu'il était extraordinaire, à savoir que ces dispositions n'avaient pas de base constitutionnelle, cet argument m'a permis de conforter la Constitution sur le thème de l'égalité lors de sa révision en 2008.

« Après cette réforme constitutionnelle, la porte était ouverte et a permis de faire preuve d'un peu d'audace : pourquoi ne pas proposer de passer à 20% dans les trois ans et à 40% dans les six ans ?

« La chance que j'ai eue à ce moment-là c'est d'avoir pu m'appuyer sur mes collègues parlementaires.

« Je vais être très claire. Si le Parlement n'avait pas eu des gens déterminés, si, sans vouloir faire de la publicité pour mon président de groupe de l'époque, Jean-François Copé ne nous avait pas aidés à porter cette parité et, par sa présence lors des débats sur la réforme constitutionnelle en 2008 quand j'ai expliqué qu'il fallait passer cet amendement dans l'article 3 de la Constitution, s'il n'avait pas été là pour faire le lien entre l'Assemblée et le Sénat, je crois qu'aujourd'hui nous n'en

serions peut-être pas là ; ou plutôt que nous serions en train de dire encore une fois : “il va falloir qu’on travaille, il va falloir qu’on utilise tous nos réseaux possibles et imaginables pour faire avancer les choses”.

« Aujourd’hui, les choses sont limpides. La majorité des entreprises concernées par la loi sont presque à 20%, et cela bien avant l’échéance des trois ans. J’ajouterai que pour passer de 20 à 40%, il faudra être extrêmement vigilant, parce qu’on pourra peut-être avoir quelques paliers qu’il va falloir booster, mais là, je compte sur l’ensemble des femmes pour y parvenir ! ».

Agnès BRICARD

« Des réseaux ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Oui, des réseaux, comme celui de l’ensemble des femmes qui sont dans les conseils d’administration, parce que ce sont elles qui vont être vraiment les vigies du processus. »

Agnès BRICARD

« Dans votre loi, il n’y a aucune sanction, nous sommes bien d’accord ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Si, il y a une sanction, d’abord au niveau des délibérations, celle de la nullité de la délibération des nominations non conformes – même si je pense que ce n’est pas du tout suffisant ; mais ce qui est important, c’est la décision audacieuse du Sénat de lier cette nullité à une suspension de la distribution des jetons de présence. Même moi, je n’aurais pas osé le faire ! »

Agnès BRICARD

« Concrètement, cela veut dire qu’on ne donne plus les jetons de présence ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Oui, si le conseil d’administration n’est pas, au bout de six ans, en conformité avec la loi, c’est-à-

dire s'il ne comporte pas 40% de femmes. »

Agnès BRICARD

« En Norvège, la sanction n'est-elle pas la radiation de la cote ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Oui, c'est cela ».

Agnès BRICARD

« Vous imaginez ce que cela veut dire ? Vous êtes une société cotée et vous risquez la radiation de la cote. Ici, c'est seulement "on ne paie plus les jetons de présence". C'est lourd de sens quand même ».

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Je dirais que c'est encore plus lourd de sens, car on touche à quelque chose qui est extrêmement sanctuarisé dans le fonctionnement du conseil d'administration. Je pense que c'est une bonne sanction. Dans sa sagesse, le Sénat a posé une sanction très lourde. »

Agnès BRICARD

« A quelle date ? »

Marie-Jo ZIMMERMAN

« Le 1^{er} janvier 2017. Si, à cette date, les conseils d'administration sont composés à 40% de femmes, on touchera aux jetons de présence. »

Agnès BRICARD

« Pour ce qui concerne tous les réseaux féminins, je trouve que cette loi a été mise en place grâce à une certaine ténacité, une vraie conviction et surtout une grande lucidité. Parler des quotas, alors qu'on sait tous qu'il y avait ce problème de principe constitutionnel, a été très courageux. La

première à en avoir parlé, c'était Elisabeth Badinter. Vous avez été très courageuse de vous saisir de cette question essentielle pour nous, puisque, trente ans après, aucune autre avancée n'a été enregistrée si l'on en reste à ce que l'on appelle le pacte républicain.

« Il fallait le faire et je, nous vous en remercions. Si vous le voulez bien, nous allons donner la parole à Agnès Arcier, ESSEC, énarque et présidente de l'ADETEF, établissement public national et grande structure des investissements internationaux à Bercy en charge de répondre aux appels d'offres publics au niveau mondial. Bravo, Madame, d'autant qu'en plus d'être la présidente de l'ADETEF, vous avez créé ce que l'on appelait à l'époque l'Association des femmes hauts fonctionnaires qui est devenue l'association Administration moderne. Le capital humain et sa valeur, vous en avez parlé récemment dans un ouvrage. Parlez-nous-en aujourd'hui. »

Agnès ARCIER, présidente d'ADETEF, présidente d'honneur de l'association Administration moderne

« Effectivement, je suis assez attachée à cette question du lien entre la performance et la mixité dans les entreprises, dans les organisations. Je crois que c'est ce thème qui nous rassemble aujourd'hui.

« A mon sens, la mixité est un levier très important pour que les valeurs dites féminines soient davantage présentes dans une organisation afin qu'elle puisse avoir à sa disposition une variété de qualités, une diversité managériale qui est certainement aujourd'hui un atout dans le contexte économique.

« Quelles sont ces valeurs féminines ou ces qualités féminines, sur lesquelles avec un groupe de dirigeants du CPA nous avons rédigé, il y a dix ans, un ouvrage intitulé "Le quotient féminin de l'entreprise" ?

« Je précise qu'il ne s'agit pas des qualités des femmes. Il y a bien une différence entre valeurs des femmes et valeurs féminines. C'est simplement parce que l'on attribue à ce type de qualité une sorte de principe féminin que du coup, dans la construction sociale, les filles, petit à petit, s'adosent davantage à ces valeurs que l'on retrouve, sans doute, plus présentes chez les femmes. Mais elles peuvent tout à fait aussi être présentes chez les hommes. C'est le cas par exemple du sens du concret, de l'écoute, qui sont évidemment, dans l'entreprise et l'organisation, au service des résultats.

« C'est la reconnaissance des signaux faibles, ce que le président Sekimoto de NEC définissait comme "la capacité à capter le souffle de l'air du temps", ou encore ce que nous appelons, dans notre jargon plus rationnel l'intuition, qui est quelque chose de rationnel puisque c'est une forme de

logique, une logique inductive par rapport à la logique déductive habituelle. »

Agnès BRICARD

« Et pour une énarque, que donne l'intuition ? »

Agnès ARCIER

« Cela donne une logique inductive, précisément. C'est aussi une capacité à ne pas avoir peur de la complexité, à se sentir à l'aise avec la complexité dont on sait souvent qu'elle se trouve à la base de la créativité des équipes dans les organisations. C'est sans doute aussi un peu plus de sens du collectif, de partage de l'information, donc de capacité à développer de l'intelligence collective. Une autre valeur féminine est la capacité à concilier et donc à élaborer un consensus. C'est sans doute une forme d'humilité qui facilite la compréhension multiculturelle, très utile dans les négociations internationales.

« On voit bien que de toutes ces qualités, on peut avoir besoin. Les entreprises le savent, puisque, dans certains domaines, elles ont massivement intégré des femmes, alors que ce n'était pas le cas précédemment, par exemple pour le développement commercial ou pour la relation avec le client : les qualités un peu viriles, comme de mettre le pied dans la porte pour obtenir une relation avec un client, ont laissé place à un mixte entre l'empathie et la volonté de vendre.

« C'est aussi la gestion intelligente de la construction collective du consensus, la valorisation des collaborateurs, également très importante, ou, bien sûr, la capacité à construire une vision stratégique pas seulement sur la base d'une analyse rationnelle mais également en prenant en compte cette capacité d'intuition. »

Agnès BRICARD

« Si vous avez identifié ces valeurs, les avez-vous mesurées ? »

Agnès ARCIER

« Non, je ne prétends pas mesurer les choses, c'est vraiment à chacun de voir comment il peut l'utiliser. Par contre, je pense que ce capital a à la fois une dimension individuelle et une dimension collective.

« A ce titre, je voudrais citer un des rares anciens grands patrons français qui avait le courage de

reconnaître ce capital. Il s'agit de Jean-Marie Decarpentrie, qui a dit je cite "la part de féminin qui existe en moi a augmenté avec l'expérience. On ne peut pas devenir un grand patron sans cultiver, à la fois, des qualités féminines et des qualités masculines".

« Donc, à titre individuel, on peut le mesurer ou le sentir. Mais on peut aussi le mettre en place dans l'entreprise. Un des moyens est évidemment le seuil critique de la proportion des femmes dans l'ensemble de l'organisation, du bas jusqu'en haut de la hiérarchie. C'est là que l'on touche à la question de la gouvernance. Sans une présence suffisante des femmes à ce niveau-là, cette question ne peut pas avancer.

« Y a-t-il un apport spécifique de ces valeurs au niveau d'une instance de gouvernance, d'un conseil d'administration ? Je pense que oui, par exemple sur la réflexion stratégique, comme je l'évoquais à l'instant, sur la gestion des risques aussi où la mixité permet, je pense, une meilleure anticipation, et évidemment sur la capacité à mettre en œuvre, de façon peut-être plus participative, les décisions prises par le conseil d'administration.

« Il y a peut-être une tendance plus forte à donner l'exemple et à avoir le courage de clarifier les responsabilités au sein de l'organisation.

« Bref, j'ai envie de dire, Agnès, pour conclure ce propos, que finalement les femmes, parce qu'elles portent plus majoritairement les valeurs féminines, sont de meilleurs administrateurs avec plus de participation, moins d'ego, y compris dans la prise de parole.

« Je crois qu'aujourd'hui, la performance nécessite justement moins d'ego, plus d'écoute, plus d'anticipation, plus de clarification et de transparence. »

Agnès BRICARD

« Et plus de stratégie ? Parce que, finalement, c'est cela être administrateur. »

Agnès ARCIER

« Oui, c'est participer à la construction de la stratégie. Le conseil ne le fait pas tout seul bien évidemment. Mais je crois justement que ce mixte entre le côté féminin et le côté masculin, la capacité d'intuition et la capacité d'analyse rationnelle, la capacité d'anticipation autant que la capacité de projection rapide et de prise de risque, bref, ce mixte du féminin et du masculin est indispensable dans un conseil d'administration. »

Agnès BRICARD

« Madame Zimmermann, qu'est-ce qui vous a amenée, à un moment, à vous inscrire définitivement dans l'Histoire, et je dis bien dans l'Histoire, parce que vous êtes celle qui a impulsé ces changements ? Comment est née, à un moment, la décision d'y aller ? Quel est l'acte, l'événement décisif, par rapport à ce capital féminin bien sûr, par rapport à cette gouvernance, par rapport à cette régulation, par rapport à la prise de conscience que finalement les femmes n'accédaient pas aux postes de direction, qui, à un moment, vous a poussée à passer à l'action ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Vous savez, j'ai rapidement compris que, lorsqu'on était dans un lieu de pouvoir, on avait un temps très court devant soi et qu'il fallait prendre et s'emparer de ce temps très court pour faire avancer les choses. Je pense que le refus du Conseil constitutionnel a été le moment clef. A l'époque, le président du Conseil constitutionnel, dans ses attendus, était vraiment subjectif, ce qui a été le déclencheur d'une lutte que j'ai menée à l'Assemblée nationale, au même moment que celle de la réforme constitutionnelle. J'ai le souvenir du jour où j'ai eu le résultat du Conseil constitutionnel. Je me souviens, j'étais à Strasbourg sur le parvis de la fac de Droit et je me suis dit : "il est clair qu'avant la fin du mandat, je vais lui montrer qui je suis, je vais faire entrer quelque chose dans la Constitution qui permettra par la suite de relégiférer. Vous n'avez pas voulu des 20% ? Eh bien, on va vous en mettre 40% !" »

Agnès BRICARD

« Bravo ! Les Italiennes sont prêtes à nous suivre. Vous leur apportez aussi votre éclairage au niveau de l'Europe ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Oui, parce que j'ai tissé un lien avec Madame Viviane Reding, qui est commissaire européenne et qui a acquis la conviction que même au niveau de la gouvernance, dans tous les domaines, mais notamment dans le domaine financier et dans le domaine économique, il y a un besoin de mixité. Le terme qu'employait tout à l'heure Agnès Arcier en disant qu'il fallait un mixte masculin et féminin, est le vrai terme. Lorsque j'ai rencontré Viviane Reding, elle m'a dit : la Norvège, c'est très bien, mais nous, ce qu'il nous faut, c'est la loi française.

Et la loi française est le déclencheur en l'Europe. »

Agnès BRICARD

« Merci. Je me tourne vers la première femme à avoir été Bâtonnière en 1999-2000, Dominique de La Garanderie, sachant qu'aujourd'hui nous travaillons avec la seconde femme Bâtonnière, puisqu'il a fallu attendre dix ans pour voir arriver en 2012 Christiane Féral-Schuhl. Dominique de La Garanderie, je vous ai connue quand j'étais présidente de l'Ordre des Experts-Comptables Paris/Ile-de-France où je succédais à William Nahum. J'ai eu le temps de vous connaître comme première Bâtonnière et je vous connais aujourd'hui à la tête d'une association de juristes. En quoi ces deux engagements sont-ils exemplaires ? »

Dominique de LA GARANDERIE, cabinet La Garanderie & Associés, ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris

« L'exemplarité, pour vous répondre directement et immédiatement, Agnès Arcier vient d'en parler et j'étais heureuse de l'entendre affirmer que les femmes avaient la notion de l'exemplarité, notamment dans leur attitude générale, mais aussi dans leurs fonctions, que ce soit dans les conseils d'administration ou dans les autres situations professionnelles.

« Certes j'ai effectivement été la première à lancer un certain nombre d'initiatives et à occuper un certain nombre de fonctions, le plus souvent par hasard. Mais y a-t-il vraiment un hasard ? Quelle est la part de déterminisme ?

« Marie-Jo Zimmermann a également évoqué le rôle des hommes. Elle a rendu hommage à Jean-François Copé qui était à ses côtés. Je me dois de constater que, dans la plupart des circonstances, il y a un homme à vos côtés, qui vous aide, coach ou mentor. Notre ambition, désormais évoquée au fil des tables rondes, est que les femmes deviennent les coachs des autres femmes pour leur arrivée dans les conseils d'administration et/ou à des postes importants : aux comités exécutifs ou aux comités directeurs.

« Vous m'avez interrogée sur mon "sort". J'ai été candidate au bâtonnat parce que j'avais beaucoup milité, pendant près de vingt ans, dans ma profession et pour ma profession, dans l'intérêt collectif. C'était donc l'aboutissement d'une action et j'ai eu le bonheur et l'honneur d'être élue.

« Toutefois, je n'étais que la troisième femme à présenter ma candidature depuis le XVI^e siècle. Il n'y avait donc pas eu beaucoup d'occasions d'élire une femme. Après moi, il n'y a pas eu pléthore

de candidatures de femmes, c'est un phénomène que vous connaissez bien. Souvent il n'y a pas suffisamment de femmes pour que l'on puisse les élire ou les nommer dans les mêmes conditions que les hommes pour des raisons de "vivier".

« Concernant la situation des femmes dans les conseils d'administration, ce qui me frappe, c'est que, conscientes de cette critique permanente "mesdames vous n'y allez pas, mesdames vous n'osez pas, etc.", les femmes se sont tout de suite organisées pour créer ce vivier qui va permettre de recruter ces femmes administrateurs et de leur donner une visibilité. Cela, c'est très nouveau et tout à fait intéressant. Du côté des juristes, Brigitte Longuet a créé l'association Femmes AAA+ qui vise à regrouper les avocates pour leur donner cette visibilité nécessaire.

« Comme vous le savez, notre profession est très individualiste. Les manifestations, comme celles que vous savez organiser, chère Agnès Bricard, mobilisent moins nos troupes d'avocats. Mais nous y arriverons ! L'exemple d'union viendra des femmes. Brigitte Longuet a créé cette association ciblée sur les femmes administrateurs. En ce qui me concerne, j'ai eu une autre ambition en 2000, celle de réunir toutes les femmes qui ont une formation juridique et qui exercent une carrière juridique ou judiciaire. Ces mouvements permettent des fédérations et bien sûr, des rapprochements entre les professions ».

Agnès BRICARD

« Dans les entreprises ? »

Dominique de LA GARANDERIE

« Notamment dans les entreprises. J'ai entendu l'intervention de Monsieur Prada, vous avez certainement lu son excellent rapport auquel j'adhère complètement. Personnellement, quand j'étais bâtonnier, c'est-à-dire à la fin du XXe siècle, j'ai œuvré pour qu'il y ait un rapprochement entre les juristes d'entreprise et les avocats.

« Les actions complémentaires, pour et dans les entreprises, des experts-comptables et des juristes sont une évidence. Elles vont dans l'intérêt de l'entreprise.

« Dans notre profession d'avocat, tout avance lentement et nous avons un rythme de réalisation de réformes d'environ vingt ans. Pour le rendez-vous à 20 ans, la dernière importante réforme date de 1991, donc le rythme n'est pas soutenu ! »

Agnès BRICARD

« Peut-être vous faudrait-il un seul Conseil Supérieur plutôt qu'un Conseil national des Barreaux et une conférence des bâtonniers ? »

Dominique de LA GARANDERIE

« Ce serait évidemment souhaitable, mais vous oubliez le Barreau de Paris ! Nous sommes une profession de personnalités très individualistes avec, je peux l'affirmer, l'addition de nombreux talents et de nombreuses spécialités. Je finirai ma première intervention en disant que c'est précisément cette spécialité de juriste qui peut être intéressante dans les entreprises. »

Agnès BRICARD

« Combien de membres y a-t-il aujourd'hui dans votre association de juristes ? »

Dominique de LA GARANDERIE

« Nous sommes 300 environ, très actives, représentant toutes les professions du Droit. »

Agnès BRICARD

« Avez-vous des formations en partenariat avec l'Institut français des administrateurs (IFA) ou avec l'ESSEC ? »

Dominique de LA GARANDERIE

« Pour les avocates, l'association Femmes AAA+, présidée par Brigitte Longuet, a un partenariat avec l'ESSEC qui est très proche de l'IFA pour les formations. Il est sûr que, dans la mise en ordre de marche de l'association, nous avons intégré la formation, ce qui me permet de rejoindre Agnès Arcier lorsqu'elle parlait de l'humilité des femmes.

« Les femmes se sont immédiatement organisées en disant "on va se former". Cela n'était pas venu à l'esprit des précédents administrateurs, mais l'IFA fait depuis quelques années un tel travail que les hommes postulant à des postes d'administrateurs ont compris eux aussi que la formation était importante et qu'il fallait connaître un certain nombre de règles pour faire convenablement son travail d'administrateur. »

Agnès BRICARD

« Un mot sur l'IFA. Je remercie Alain Grosmann qui est resté avec nous dans la salle. Merci à l'IFA, parce que nous sommes toutes convaincues qu'on doit continuer à assurer une synergie entre nous. C'est cette synergie qui renforce ce capital féminin, comme disait Agnès Arcier. »

Dominique de LA GARANDERIE

« Je voudrais rappeler que l'IFA a convaincu les hommes qu'il fallait se former, avant même la loi sur la présence des femmes dans les conseils. C'est une action qui était révolutionnaire en France. Il faut le dire et l'hommage ne sera jamais assez appuyé.

« Concernant les juristes, j'ai le sentiment qu'il y aura des places pour eux dans les conseils d'administration, notamment pour les femmes, parmi lesquelles les adhérentes de l'association Femmes AAA+. Ceci est lié en particulier à l'évolution du travail des conseils d'administration, notamment en ce qui concerne la conformité, l'analyse et la cartographie des risques ; à la nécessité de diversité au sein des conseils d'administration quant à l'expérience et au profil des mandataires sociaux, à la pratique de l'éthique et de la déontologie, à l'approche de l'indépendance des avocats et avocates, leur façon d'appréhender les conflits d'intérêts, de manier au quotidien le secret professionnel, c'est-à-dire la discrétion (ô combien importante dans les entreprises). »

Agnès BRICARD

« Bravo et merci pour ce que vous faites. Tout naturellement, je me tourne vers Madame Guillaumat de Blignières, co-présidente de l'association Financi'Elles, qui représente environ 1.500 personnes ou peut-être plus aujourd'hui et spécialiste de la parité à la Caisse des Dépôts et Consignations, C'est un enjeu auquel vous tenez. Faites-nous part de l'enquête que l'Association a publiée hier. »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES, responsable de la promotion des femmes et de la parité à la Caisse des Dépôts, co-présidente de l'association Financi'Elles

« Effectivement à la Caisse des Dépôts, Augustin de Romanet, son directeur général, a décidé d'impulser une politique de mixité volontariste. Il a notamment décidé, il y a un an, que le dispositif de la loi Copé - Zimmermann serait appliqué à l'ensemble des structures et aux 1.900 mandats du groupe Caisse des Dépôts. A ce jour, nous avons repéré 180 femmes qui représentent la Caisse

dans les divers conseils. Nous avons pour objectif d'atteindre en 2013 les 20%, nous y sommes pratiquement. Le vrai challenge sera d'arriver à 40% en 2016. »

Agnès BRICARD

« Avez-vous des jetons de présence à la Caisse de Dépôts ? »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Non, le mandat est bénévole. »

Agnès BRICARD

« Voilà donc une mesure incitative qui ne fonctionnera pas dans ce cas !

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Avoir un mandat social, c'est vraiment avoir une compétence professionnelle supplémentaire. C'est un atout tant pour les salariés que pour l'entreprise.

« J'ai donc proposé de former les femmes salariées aptes à détenir un mandat social pour être sûre qu'on ne me dirait pas qu'elles ne sont pas compétentes. Elles seront ainsi bien "mandatairises".

« Au bout d'une semaine, j'ai demandé qu'on me dresse une grille des compétences pour assumer un mandat social et le responsable de la gouvernance a remarqué qu'il fallait aussi l'appliquer aux hommes, ce dont j'étais bien d'accord... A partir du moment où il y a des grilles de compétences et des formations pour les femmes, nous devons aussi améliorer la compétence des hommes mandataires. Nous avons depuis plusieurs années un partenariat étroit avec l'IFA, qui a d'ailleurs été créé par Daniel Lebègue, ancien directeur général de la Caisse des Dépôts. Nous sommes très intéressés par tout ce qui est formation tant pour les hommes que pour les femmes. »

Agnès BRICARD

« Arriverez-vous à faire tourner cette organisation tous les cinq ans, ce qui se fait de plus en plus chez les Anglo-Saxons pour garantir la pérennité de la disposition ? »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Pour le moment, nous en sommes plutôt à repérer les futures mandataires, à les former, à travailler avec le réseau des femmes de la Caisse des Dépôts qui vient de se constituer, pour faire du *mentoring*. Nous allons demander à des hommes et des femmes qui, aujourd'hui, ont des mandats sociaux, d'aider à former les femmes à qui seront confiés des mandats pour leur permettre d'être plus à l'aise, au-delà même des formations. »

Agnès BRICARD

« Allez-vous créer un annuaire de femmes formées identifiées pour connaître leur disponibilité ? »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Nous essayons de déterminer en fonction des compétences professionnelles actuelles vers quel poste de mandataire orienter telle ou telle femme. Ce n'est pas exactement un annuaire. »

Agnès BRICARD

« C'est dommage. Cela signifie-t-il que vous allez nous priver de la compétence de ces femmes qui travaillent à la Caisse des Dépôts ? On pourrait imaginer que les présidents, les directeurs généraux d'autres structures, pourraient être intéressés. »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Nous verrons. Pour le moment, nous avançons certes très vite, mais tout cela prend un peu de temps. Mais vous avez raison et Augustin de Romanet, la semaine dernière lors du lancement d'*Alter Égales* qui est le réseau des femmes cadres du groupe (un réseau qui compte déjà 800 membres) a précisé qu'il envisagerait de proposer des femmes pour des mandats extérieurs. »

Agnès BRICARD

« Cela a du sens. Combien de mandats peut-on avoir au maximum dans la loi Copé - Zimmermann, trois ou cinq ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Cinq. Ce qu'il y a d'extraordinaire, et je félicite les uns et les autres, c'est la mise en avant de la compétence des femmes. J'ai l'habitude de dire, lorsque j'interviens sur cette loi, que les hommes naissent administrateurs et que les femmes se forment à cette fonction. Je me souviens que, lors d'un déplacement en Norvège, le MEDEF local m'avait expliqué avoir pris conscience, lors de l'adoption de la loi, de la nécessité de mettre l'accent sur la formation. En fait, c'est quelque chose d'extraordinaire qu'aujourd'hui, on prenne conscience qu'être administrateur est une responsabilité. Si la loi a permis de donner cette importance à l'administrateur, j'en suis contente, c'est un résultat inespéré, mais qui donne une vraie responsabilité dans le saint des saints d'une entreprise qu'est le Conseil d'administration. »

Agnès BRICARD

« Surtout en élargissant, comme l'a dit Madame Guillaumat de Blignières, cette grille de compétences aux hommes. L'idée de la mise à niveau est intéressante. Le poste d'administrateur n'est plus uniquement un faire-valoir. Merci Madame Zimmermann. Alors, quel est le résultat de l'enquête ? »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« La mixité n'est pas seulement intéressante pour des questions de morale. Certes, une femme peut parfois trouver injuste de ne pas obtenir tel ou tel poste, sachant qu'elle peut contribuer à la réussite de l'entreprise. Mais le fait d'avoir des administrateurs mieux formés est important pour l'entreprise elle-même. Ce n'est pas uniquement une question d'hommes et de femmes.

« Je suis, comme l'a dit Agnès Bricard, co-présidente de Financi'Elles qui est la fédération des réseaux du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance. Nous sommes aujourd'hui huit grandes entreprises, membres de Financi'Elles, dont la Société Générale, BNP Paribas ou encore Axa.

« L'association a lancé en septembre une grande consultation auprès de 86.000 cadres, hommes et femmes, de tout ce secteur. Nous en avons eu hier le résultat. Vous en entendrez peut-être parler ou le lirez dans les journaux car nous avons un partenariat privilégié avec *La Tribune*.

« Nous avons eu un taux de retour exceptionnel de 33%, ce qui est très rare. Les résultats montrent indéniablement que les femmes voient à 90% dans la mixité un enjeu d'efficacité supplémentaire pour les entreprises, alors que les hommes y voient un enjeu d'éthique à 70%.

« Par ailleurs, Christine Lagarde qui est la marraine de Financi'Elles nous a demandé de poser une question, sans mentionner qu'elle en était à l'origine, "Pensez-vous que davantage de mixité dans les postes à responsabilité, y compris les mandats sociaux, serait porteur de transformation des pratiques dans le secteur de la banque, de la finance et de l'assurance pour les rendre plus stables et mieux régulées ?" A 91%, les femmes ont répondu "oui", ce qui est énorme, les hommes à 67% et les trois-quarts des directeurs généraux en sont convaincus également. Ce sujet de la mixité n'est pas un épiphénomène : même en temps de crise, au contraire, elle permet d'accroître la confiance des femmes dans leur entreprise. C'est un sujet majeur et moteur pour l'ensemble de nos entreprises. »

Agnès BRICARD

« Qu'en est-il pour le secteur public, la loi Copé - Zimmermann ne s'y appliquant pas ? Il ne peut pas y avoir deux poids, deux mesures dans un pays indivisible. Se dire d'un côté "j'ai des femmes dans le secteur public qui ne peuvent bénéficier de", et de l'autre "j'ai une loi qui s'applique au secteur privé" ne favorise pas la performance. »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Vous avez en partie raison. Augustin de Romanet est le premier en France à avoir décidé d'appliquer l'ensemble du dispositif à tout son groupe. J'espère que les autres responsables de grandes entreprises prendront des décisions identiques. Dois-je aussi rappeler que les représentants de l'Etat dans les conseils d'administration ne sont pour le moment quasiment jamais des femmes ? »

Agnès BRICARD

« Agnès Arcier, en tant que présidente d'un établissement public, ADETEF, comment réagissez-vous ? »

Agnès ARCIER

« Effectivement, c'est un sujet sur lequel l'Etat se devrait d'être exemplaire puisqu'il s'agit d'une loi publique. En l'occurrence, Madame Zimmermann a bien proposé que le secteur de l'Etat, dans le périmètre des établissements publics, soit inclus dans la loi. Malheureusement, la sagesse du Sénat ne s'applique pas à certains sujets. Ce sont les sénateurs qui ont souhaité supprimer

l'article concernant les établissements publics. Aujourd'hui, une disposition ne prévoit qu'un rapport, d'ici quelques années, sur les efforts accomplis dans le périmètre de l'Etat ! L'Etat est tout sauf exemplaire. C'est un sujet sur lequel il va falloir revenir, d'autant que deux mois après la promulgation de la loi, le rapport de Madame Françoise Guégot, sur l'égalité femme / homme dans la fonction publique demandait à nouveau l'intégration de ces dispositions. »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Le plus grave aujourd'hui, c'est qu'effectivement, le Sénat de la dernière mandature a enlevé cette disposition et que malheureusement le Sénat actuel ne peut plus intervenir, pour le moment, sur cette loi. Mais il est important de noter que, normalement en décembre, doit passer au Sénat une loi dont le thème est la lutte contre l'emploi précaire dans la fonction publique et contre les discriminations. Le ministre de la Fonction publique François Sauvadet nous a demandé, à Françoise Guégot et à moi-même, de travailler sur des amendements sur la parité. Nous l'avons fait, notamment pour ce qui relève de la parité dans les conseils d'administration.

« Le problème aujourd'hui, c'est que cela coince à l'Assemblée nationale. Pas plus tard qu'hier, j'ai vu François Sauvadet qui me supplie de monter au créneau comme je sais le faire. Mais il y a le temps législatif. Depuis le mois d'octobre, je n'arrête pas de tirer la sonnette d'alarme en disant que, si la loi ne passe pas maintenant, c'en est terminé pour ce mandat. Ce qui veut dire, et je vous remercie de me l'avoir soufflé, que dans le cadre des présidentielles, il faut obtenir un engagement de tous les candidats sur la fonction publique. On ne peut pas continuer à demander à des entreprises privées de se mettre en conformité avec la loi quand l'Etat n'est pas exemplaire ! »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Un autre élément intéressant de la consultation Financi'Elles publiée hier est que les hommes surestiment complètement l'aide dont les femmes bénéficient par rapport aux mesures existantes. Si 30% des femmes considèrent que, depuis deux ans, leur situation s'est améliorée, les hommes ne sont pas 30%, mais 64% à considérer que la situation des femmes s'est améliorée. Si 17% des femmes bénéficient des mesures existantes en faveur de la promotion des femmes, 73% des hommes considèrent qu'elles en bénéficient. »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Aujourd'hui la question des femmes et de leur place dans la société est dans toutes les bouches. Les hommes disent "franchement on ne parle que de vous" et pensent que l'accompagnement est plus important qu'il ne l'est. »

Agnès BRICARD

« Serait-ce la raison pour laquelle vous êtes très attentive au problème d'égalité salariale ? Où en est-on de cet observatoire de la parité ? »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Pas plus tard que ce matin, j'ai piqué une colère à propos de l'article 99 de la loi sur les retraites dont le décret puis la circulaire d'application traduisent un réel recul. On m'explique qu'effectivement, aujourd'hui, au niveau de l'égalité salariale, la confusion des termes fait qu'on n'avance pas. A un moment donné, on ne peut plus avoir un langage sur les violences faites aux femmes, parce que la première violence, c'est de ne pas reconnaître leurs compétences et de ne pas reconnaître le fait que le salaire doit être égal lorsqu'on embauche une femme ! La période est favorable aux engagements, mais un homme averti en vaut deux et une femme avertie en vaut quatre. Les promesses, ça va un moment, mais au niveau de cette circulaire qui est sortie le 28 octobre, il faut être sérieux !

« On ne peut plus aujourd'hui tolérer ce genre de choses. Une loi de 1983 met l'accent sur le rapport de situation comparée. Une loi en 2001 le clarifie encore davantage. Alors stop ! Il faut qu'il y ait aujourd'hui des obligations qui soient imposées au public comme au privé ! Françoise Guégot a indiqué dans son rapport que le plus gros problème est de mettre noir sur blanc des chiffres d'évolution de carrière. On peut me raconter tout ce qu'on veut sur un accord d'entreprise, s'il n'est pas écrit, ni concrétisé par des rapports précis travaillés avec les syndicats, c'est du prêchi-prêcha. »

Agnès BRICARD

« Me permettez-vous de vous demander, Madame Zimmermann, d'envoyer à l'ensemble de tous les réseaux, une fiche reprenant vos propos ? Ce que vous connaissez, chacune d'entre nous ne le connaît pas nécessairement.

« Avec Agnès Arcier, on a pris une position claire lors d'une audition à l'Assemblée nationale sur le

point qui vous préoccupe : la non-application par le secteur public d'une loi pour laquelle l'Etat demande au privé des efforts qui se traduisent par beaucoup de réunions préparatoires, beaucoup de mises à niveau n'est pas acceptable. On ne voit pas pourquoi l'Etat s'abstiendrait à l'heure des partenariats public-privé. On est là pour faire réussir ensemble notre pays, pour continuer à être la cinquième puissance mondiale.

« Concernant le second point de l'égalité salariale, les réseaux de juristes et d'avocats qui traitent aussi le social dans les entreprises, mais également tous les réseaux féminins attendent un document clair qu'ils pourront diffuser. Pour la Caisse des Dépôts, l'égalité salariale signifie quelque chose. C'est également une réalité pour le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

« Marie-Ange Andrieux, qui est la vice-présidente de l'Association des femmes diplômées d'expertise comptables administrateurs, va notamment nous parler de la présence des experts-comptables dans deux millions d'entreprises. »

Marie-Ange ANDRIEUX, co-présidente de l'association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptables Administrateurs, chargée de mission auprès de la direction générale de Deloitte

« J'interviens aussi avec ma casquette de présidente de la Commission International de l'Institut Français des Administrateurs et de la commission Innovation et Immatériel au Groupement des Professions de Service. J'essayerai de répondre à la question de la parité et de la performance au sein du conseil d'administration en tentant de montrer que les grands enjeux que nous avons pu *benchmarker* au niveau international et auxquels ont à faire face les conseils d'administration, sont en parfaite résonance avec les talents que peuvent apporter les femmes et qu'a parfaitement cartographiés Agnès Arcier.

« Première observation, la parité n'est pas une contrainte, mais de toute évidence une opportunité si on sait la mettre en œuvre. Notre Association des femmes experts-comptables administrateurs profile les compétences de ses adhérentes en fonction de ces enjeux.

« Le premier enjeu est celui de la compétitivité et de la stratégie. Comme l'a très bien dit Michel Prada précédemment, nous sommes dans une période de mutations économiques fortes. Après trop de financiarisation court-termiste, les entreprises et les conseils sont à la recherche de *business models* plus équilibrés entre le court terme et le long terme, entre les investissements immatériels et matériels pour une croissance durable qui intègre mieux les parties prenantes.

« Il est évident que le conseil doit jouer son rôle dans la définition de nouveaux facteurs de différenciation concurrentielle dans un monde où il devient difficile de lutter par la compétitivité des

coûts face aux pays émergents, qui représentent deux-tiers de la croissance dans le monde. Nous devons donc davantage nous appuyer sur une compétitivité qualitative, "par le haut". A cet égard, le conseil doit aussi s'assurer d'un tour de table actionnarial qui intègre dans la mesure du possible des investisseurs de long terme. Et je peux vous dire que les conseils d'administration sont de véritables radars à investisseurs. Il n'est pas facile d'avoir des investisseurs de long terme et fidèles. N'oublions pas aussi l'actionnariat salarié qui est, par ailleurs, un très grand sujet de gouvernance. Il faut de la vision et il faut de l'innovation. *Nothing but vision*, car la vision c'est la valeur durable. Mais là, faisons bien attention au rôle des conseils d'administration et donc des femmes dans ces conseils avec tous les talents que vous avez cités, Madame. La reconnaissance des signaux faibles, la capacité à envisager l'avenir sont tout à fait essentielles. Mais si, dans les conseils d'administration des grands groupes, on débat certes beaucoup de la stratégie, dans les PME qui font une grande partie de notre croissance et seront pour beaucoup notre avenir, on en débat beaucoup moins. Par ailleurs, le grand enjeu des conseils d'administration est surtout d'assurer le suivi des décisions stratégiques, ce qui est une autre paire de manches. Même dans les grands groupes, cela ne fonctionne pas aussi bien que cela et, d'après le panorama de la gouvernance en France, cité par Alain Grosmann, seuls 25% des *midcaps* le font. Les femmes peuvent donc jouer à cet égard un rôle absolument considérable.

« Le deuxième grand enjeu stratégique pour le futur dans les conseils d'administration est la complexité et la montée des risques. La notion de risque est un point très important dont la maîtrise est fortement liée à la nature des compétences au sein du conseil d'administration, qui peuvent avoir une forte valeur ajoutée à cet égard. On a beaucoup parlé de montée des périls, de montée des risques. Mais l'enjeu majeur à venir pour les conseils d'administration est d'arriver à avoir une vision très subtile de la balance entre la performance liée à la stratégie et celle liée aux risques. Cette vision est vraiment difficile. Les talents évoqués par Madame Arcier sont absolument essentiels.

« D'autant que ces évolutions mènent effectivement à une exigence accrue de compétences diversifiées et complémentaires ; des compétences en finance, en droit, en *risk management*, ces dernières étant d'ailleurs de plus en plus importantes dans la banque et l'assurance car, avec Bâle 3 et Solvency 2, le problème des risques devient complètement essentiel. Mais, soyons bien clairs, plus largement, il faut passer de la diversité des genres à la diversité des compétences, parce qu'il faut réfléchir à une vraie cartographie dynamique, à un vrai planning des talents au sein du conseil d'administration. Il faut développer un équilibre entre généralistes et spécialistes, entre profils nationaux et profils internationaux, entre administrateurs confirmés qui connaissent l'entreprise et le secteur et jeunes talents qui ne le connaissent pas mais peuvent quand même apporter une valeur ajoutée nouvelle.

« En Europe, sur un conseil d'administration qui, en moyenne, compte douze administrateurs, cinq ont un *back ground* de CEO et sept sont plutôt des spécialistes. En France, avec quatorze administrateurs en moyenne, la proportion est inverse avec neuf d'origine CEO et cinq spécialistes. Avec une telle composition et avec les comportements induits par de tels profils, il est difficile pour un jeune administrateur qui arrive de prendre la parole et de faire émerger une vision de l'innovation, une nouvelle vision des risques.

« Concrètement, la vie des conseils d'administration n'est pas facile. Or les investisseurs financiers ont depuis un certain temps intégré dans leurs critères de valorisation, en particulier de valorisation extra-financière, la présence dans les conseils d'administration d'experts financiers et d'experts juridiques. Cette présence et cette diversité ont donc de la valeur. Il faut s'y accrocher, ainsi qu'au rôle accru des comités. Car cette pression sur la responsabilité des conseils d'administration accroît le rôle des comités, notamment celui du comité d'audit.

« Rappelons que le capital humain national est un de nos meilleurs leviers de compétitivité au niveau macro-économique et qu'une étude faite par un grand *investment banker* indique que, si on réduisait le *gap* entre les niveaux de responsabilités femmes - hommes, on augmenterait le PIB de la zone euro de 13%.

« Un troisième enjeu majeur est l'enjeu de la confiance. Monsieur Prada a parlé de l'existence d'une certaine défiance. Restaurer la confiance, pour les conseils et les femmes qui y participent, cela signifie davantage d'engagement. Devenir administrateur implique d'abord un engagement de disponibilité, un engagement quantitatif (92% d'assiduité en Europe vs 89% en France, une petite marge existe...), mais également un engagement qualitatif, et notamment l'indépendance. Au-delà des critères formels de l'indépendance, ce qu'on attend des administrateurs, c'est l'*ability to challenge*, l'indépendance d'esprit. Il faut passer des standards de gouvernance qui sont importants, et qu'il est certes nécessaire de respecter, à des standards de comportement. Il faut savoir associer des *hard skills* à des *soft skills*. Les cursus de formation des administrateurs les préparent non seulement aux fonctions d'administrateurs, mais également à travailler en plateforme d'intelligence collective avec ces savoir-être qui sont extrêmement importants. Enfin, un autre rôle également essentiel du conseil d'administration est le talent de communiquer... »

Agnès BRICARD

« Après l'examen de ces deux thématiques que sont la vision et le risque, Madame Viviane de Beaufort, pouvez-vous nous parler de la formation des administrateurs par rapport à ces deux objectifs ? »

Viviane de BEAUFORT, professeur et fondatrice des programmes "Women Be European Board Ready" à l'ESSEC

« D'abord une petite précision sémantique. Vous avez choisi, et sans doute n'était-ce pas neutre, le mot parité que personne n'a utilisé en préférant celui de mixité. La parité, c'est une exigence sociétale, une revendication d'égalité entre les genres. Le mot mixité s'utilise plutôt dans le cadre de l'entreprise. Parité et mixité ne correspondent donc pas tout à fait la même chose. Ajoutons-y le mot diversité et tentons de jongler avec les trois concepts, car la mixité est supposée apporter de la diversité (de qualités, de réactions, etc.).

« Nous sommes sur une problématique d'entreprise, donc le lien à faire est sans doute celui-ci : en quoi la parité, la mixité et la diversité peuvent apporter de la performance. Je reprendrai très volontiers les propos de Madame Andrieux sur la vision et la performance. Recruter une femme en soi dans un board est sans doute une exigence sociétale, car la société se féminise, mais c'est surtout et c'est tout le sens de mon travail d'académique en recherche et de pédagogue avec le programme que j'ai fondé, une occasion de faire monter au sein des conseils d'administration des femmes bien formées aptes à créer un effet de levier. Apporter plus de performance au sein des conseils d'administration est vital.

« Ma vision européenne me fait travailler en approche comparée sur l'Europe, mais aussi sur les autres modèles de gouvernance comme ceux des Etats-Unis. Je m'intéresse aujourd'hui à des pays comme l'Inde et d'autres pays émergents où se passent des choses intéressantes qu'il faut analyser. La diversité et le professionnalisme créent de l'efficience et de la performance : une femme au board n'est intéressante que si elle est compétente et que si, et là je rejoins les propos d'Agnès Arcier, elle est capable de ne pas devenir un clone (risque du minoritaire qui se conforme à la majorité, de la femme qui adopte le modèle masculin). Il faut savoir conserver ses particularités "au féminin". J'évoquerai deux qualités qu'on prête aux femmes :

- le courage, qualité essentielle d'un administrateur - à mon tour de citer l'IFA qui organise mardi prochain à l'ESCP un événement sur le courage : le courage de s'opposer à des décisions du dirigeant, le courage de poser les bonnes questions (parfois perçues au départ comme mauvaises parce que dérangeantes), le courage de déranger. Je ne veux pas dire que la gent masculine n'a pas ce courage, mais je pense vraiment que c'est une qualité partagée par les femmes. Et si on a à une, deux, trois du courage, il y a un effet d'entraînement et le conseil d'administration en sera transformé, on évitera la déviance du conseil d'administration chambre d'enregistrement.
- l'autre qualité c'est le sérieux : pour qu'il y ait de l'efficience en France (ce qui est vital car nos entreprises doivent survivre et se développer), il faut un conseil d'administration compétent avec les compétences sectorielles, des visions innovantes, une approche sérieuse des risques... Les

femmes ont là un rôle à jouer car elles étudient les dossiers, cherchent...

« Je travaille en ce moment sur le rapport au pouvoir des femmes avec une collègue psychologue clinicienne, le cabinet de Search Executive Boyden et le réseau WIL. Le postulat est que les femmes n'exercent pas le pouvoir de la même manière, ne développent pas une quête de pouvoir pour le pouvoir mais pour pouvoir faire. Gageons que ce travail de recherche éclairera des enjeux de transformation au sein des conseils où les jeux de pouvoir sont complexes. »

Agnès BRICARD

« Vous voulez réfléchir sur le courage de faire bouger des lignes ? »

Viviane de BEAUFORT

« J'ai remarqué parmi des femmes candidates à la fonction d'administrateur, je parle des participantes à ma formation, qu'elles rêvent un peu en pensant que le pouvoir va s'exercer de manière collective, sans conflits et sans difficultés. Je pense qu'il faut les former et les accompagner pour éviter des désillusions parce qu'exercer le pouvoir, c'est difficile, c'est un exercice peut-être collectif mais aussi solitaire. C'est faire des arbitrages compliqués, c'est aussi se faire des ennemis. Je rejoins ce que disait Agnès Arcier sur le quotient féminin : les femmes peuvent exercer le pouvoir autrement. A un moment donné, au sein d'un conseil d'administration, chambre protégée par la confidentialité, lieu de discussions complexes et de conflits de pouvoir, la médiation est essentielle, pour arriver à créer un consensus vertueux dans l'intérêt de l'entreprise. Les femmes avec leurs qualités doivent pouvoir être, peut-être plus que certains hommes, des médiatrices qui vont permettre d'élaborer des consensus, dans l'intérêt de l'entreprise. Elles ne doivent donc pas s'illusionner sur le pouvoir mais l'affronter avec un autre modèle. »

Agnès BRICARD

« Vos analyses font-elles l'objet de publications ? »

Viviane de BEAUFORT

« Oui, j'avais déjà publié en 2007, dans le cadre du Women's Forum, un travail sur la mixité en entreprise à l'échelle européenne. Depuis j'ai rédigé un document de recherches sur le rôle des femmes dans l'économie et là je finalise quelque chose sur « femmes et visibilité » pour les Entretiens internationaux sur la diversité de septembre 2012. Concernant cette recherche sur le pouvoir, un premier travail a été effectué sur des verbatims de candidates à des mandats et

d'administratrices en poste... J'ai réalisé que tous les témoignages posaient la question de leur responsabilité au sein d'un conseil plus que la question du pouvoir. Je n'en citerai qu'une : "j'ai été nommée administratrice au sein d'un conseil d'administration. J'ai conditionné ma nomination au fait que celle-ci ne réponde pas seulement à l'obligation légale créée par la loi Copé-Zimmermann, mais soit un moyen d'amélioration globale du fonctionnement de ce conseil. Pour ce, j'ai besoin d'être formée, j'ai besoin de tester mes compétences, j'ai besoin de savoir très exactement quel doit être mon rôle au sein du conseil, d'avoir des retours d'expérience, d'appréhender les risques et d'apporter ce que je suis en tant que femme, mes spécificités, ma sensibilité différente pour pouvoir apporter ma féminité au sein du conseil, au-delà de mes compétences". Ces prises de position m'ont fait penser qu'il y a à travailler sur le rapport des femmes au pouvoir. L'étude si tout va bien sera publiée au moment du Women's Forum en octobre 2012. »

Agnès BRICARD

« Une dernière question à Madame Guillaumat de Blignières. Avez-vous intégré dans votre démarche à la Caisse des Dépôts et Consignations qui est axée sur des objectifs à long terme, toutes ces considérations et plus concrètement quels paliers prévoyez-vous pour arriver à 20, 30, 40% de mandats au féminin ? »

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES

« Deux éléments d'abord. Nous avons déjà compté (car nous ne souhaitons pas que les hommes se sentent découragés de voir que les femmes, petit à petit, vont assumer un certain nombre de mandats) le nombre d'hommes détenant plus de cinq mandats. Il y a 500 mandats sur les 1900 recensés dans la société qui sont détenus par des hommes ayant plus de cinq mandats, ce qui est beaucoup. Nous estimons par ailleurs qu'il sera utile pour l'entreprise de faire en sorte que ces mandats tournent et que ceux qui ont des mandats depuis extrêmement longtemps les quittent. Ce n'est que du bon sens pour l'entreprise. Nous ne sommes pas dans l'exclusion, ni quoi que ce soit d'autre. Au moment des renouvellements, nous allons simplement nous attacher à nommer dans la mesure du possible aux alentours de 40% de femmes. »

Agnès BRICARD

« Voilà qui est très concret. Pas d'exclusion, parce que cela irait dans le sens de la gent masculine, ce qui n'est pas souhaitable si nous voulons que la parité soit facteur de performance.

Regarder le nombre de mandats détenus est aussi pertinent. Mettre de suite les 40% en route est opérationnel. Cela ne peut que fonctionner. Bravo de donner l'exemple !

« Dominique de La Garanderie, comment allez-vous procéder de votre côté ? »

Dominique de LA GARANDERIE

« Nous devons d'abord conclure un accord avec les experts-comptables. »

Agnès BRICARD

« Il est acquis. 2012 verra la création d'une grande fédération qui réunira les experts-comptables, les juristes, les avocats et les huissiers de justice. Sa visibilité sera exemplaire. Ne favorisons pas l'atomisation et faisons en sorte qu'il y ait le plus de femmes présentes possible.

« On vous l'annonce donc, cette fédération se mettra en place pour 2012. Et on prendra pour marraine, évidemment, Madame Zimmermann.

« Voilà des choses très concrètes. Viviane de Beaufort, n'hésitez pas à vous appuyer sur nos réseaux pour continuer à progresser dans vos études et vos recherches.

« Madame Zimmermann, il vous appartient de conclure. »

Marie-Jo ZIMMERMANN

« Merci beaucoup. D'abord, merci de cette rencontre, parce qu'elle a été extrêmement instructive pour moi. Elle m'a montré que vous avez toutes et tous la volonté d'avancer et de prendre de l'avance sur les 40%, c'est rassurant. Pour ma part, je reste à votre disposition parce qu'une loi n'est pas quelque chose d'inerte. Une loi doit vivre et elle ne peut vivre qu'à partir du moment où elle est en application. On voit ses défauts, les corrections à apporter. Je serai toujours à vos côtés pour corriger les effets négatifs, pour essayer de corriger également les dérives. Cette loi, j'y tiens parce qu'elle a ouvert une nouvelle porte à la gouvernance avec une perspective de mixité dans le traitement de la gouvernance. C'est quelque chose qui pour moi est essentiel. »

Agnès BRICARD

« Bravo et merci à vous toutes ! »



Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

19 rue Cognacq-Jay 75341 Paris cedex 07

Tél. +33 (0)1 44 15 60 00 - Fax +33 (0)1 44 15 90 05

www.experts-comptables.fr