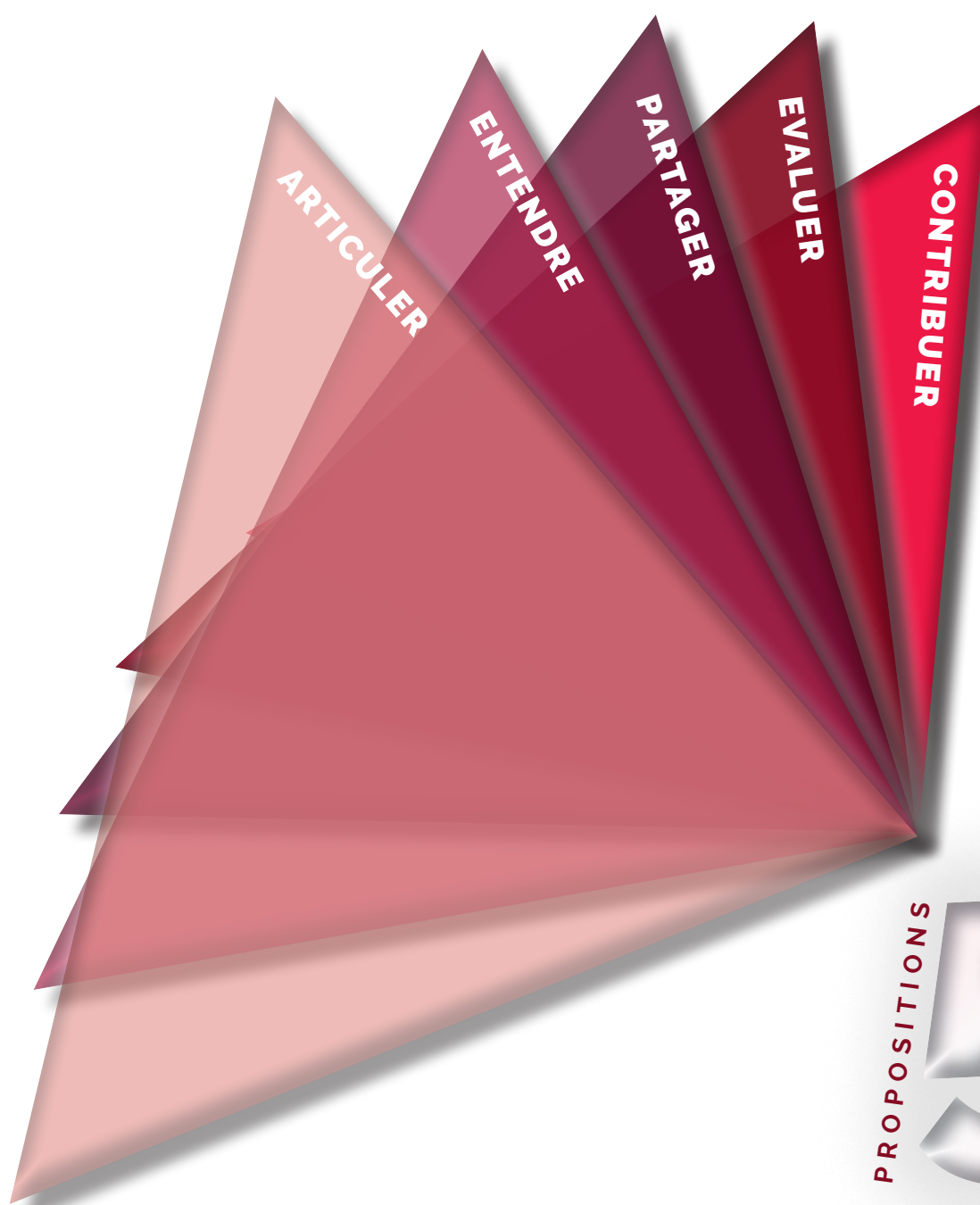




5 nouvelles propositions  
aux instances de gouvernance des

## Entreprises et Organisations



## La Fédération des Femmes Administratrices

La FFA a été créée en juillet 2012 pour accompagner la mise en œuvre de la loi Copé-Zimmermann de 2011, qui a été complétée par la loi Sauvadet (article 52) de 2012 et les extensions apportées par la loi Vallaud-Belkacem de 2014 : ces lois ont conduit les entreprises et les entités publiques et des professions intermédiaires à devoir observer une représentation équilibrée de femmes et d'hommes dans leurs organes de gouvernance.

Sous les présidences successives d'Agnès Bricard, Brigitte Longuet, Agnès Arcier, Marie L'Hermite, cela fait 12 années que la FFA fait un travail de conviction auprès des dirigeants pour expliquer combien la mixité est un atout pour moderniser et rendre plus efficace la gouvernance.

### **Les moments forts de la FFA :**

**2012-2014** : travaux d'étude pour convaincre, avec l'appui de Karima Bouaiss (professeur agrégé des universités, Université de Lille) et de Guy Le Pechon (Gouvernance et structures)

**Octobre 2013** : appui au programme Women Board Ready, créé et animé par Viviane de Beaufort (professeur à l'ESSEC et conseillère de la FFA)

**Mars 2014** : colloque à l'Assemblée nationale « Femmes Administrateurs : Mode d'emploi » sous le patronage de Madame Marie-Jo Zimmermann, Députée de la Moselle

**Novembre 2015** : colloque en partenariat avec le Cercle France-Amériques : « Cap sur les assemblées générales 2016-2017 : Parité dans la gouvernance – regards croisés »

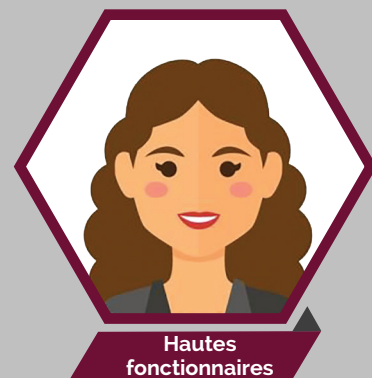
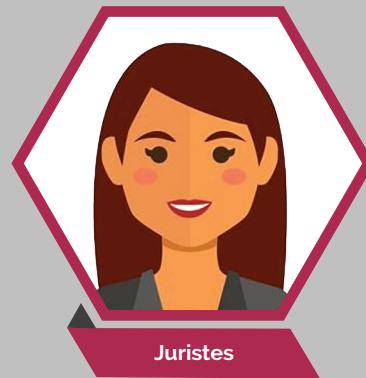
**Juillet 2018** : colloque à la Banque de France « Pour une nouvelle gouvernance dans les Conseils d'administration » et présentation du Livre blanc numéro 1 de la FFA

**Juin 2019** : colloque en partenariat avec AG2R La Mondiale « Quelle finance pour une gouvernance responsable ? » et création du comité académique de la FFA

**2019-2021** : la présidente de la FFA devient aussi présidente de la commission parité du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes et produit notamment un rapport sur le bilan de la loi Copé-Zimmermann et les mesures complémentaires nécessaires

**2020-2022** : soutien au lancement du réseau privé public 2GAP, participation aux travaux d'élaboration de la loi « Rixain » sur la parité dans les Comex, organisation de webinars

**Décembre 2023** : présentation du Livre blanc numéro 2 de la FFA



## La FFA

est le regroupement de réseaux professionnels de femmes d'un haut niveau d'expertise, exerçant des métiers en contact avec les questions de gouvernance, et porteuses des qualités éthiques et déontologiques essentielles à des fonctions d'administrateurs.

## **La Fédération des Femmes Administratrices (FFA)**

appelle à la transformation de **la gouvernance des entreprises et organisations** par une approche au service des parties prenantes et de l'intérêt sociétal.

Tout système de gouvernance repose sur l'articulation de trois pouvoirs :

- **le pouvoir des actionnaires,**
- **le pouvoir opérationnel des dirigeants,**
- **le pouvoir de contrôle par les instances de gouvernance non opérationnelles.**

Ces trois pouvoirs s'entrecroisent et logiquement, en bonne gouvernance, doivent converger autour d'une ligne stratégique globale.

Dans son premier Livre blanc en 2018, la FFA a insisté sur la nécessité de sortir de la vision datée de l'entreprise ou son pendant public, pour répondre aux enjeux de bonne gouvernance. Elle a souligné qu'une structure de gouvernance a aujourd'hui vocation non seulement à administrer mais aussi à conseiller l'entreprise ou l'organisme au regard de son intérêt social et sociétal.

Ce qui conduit logiquement à la professionnalisation du recrutement des administrateurs, qui a coïncidé en France avec l'accroissement de la mixité.

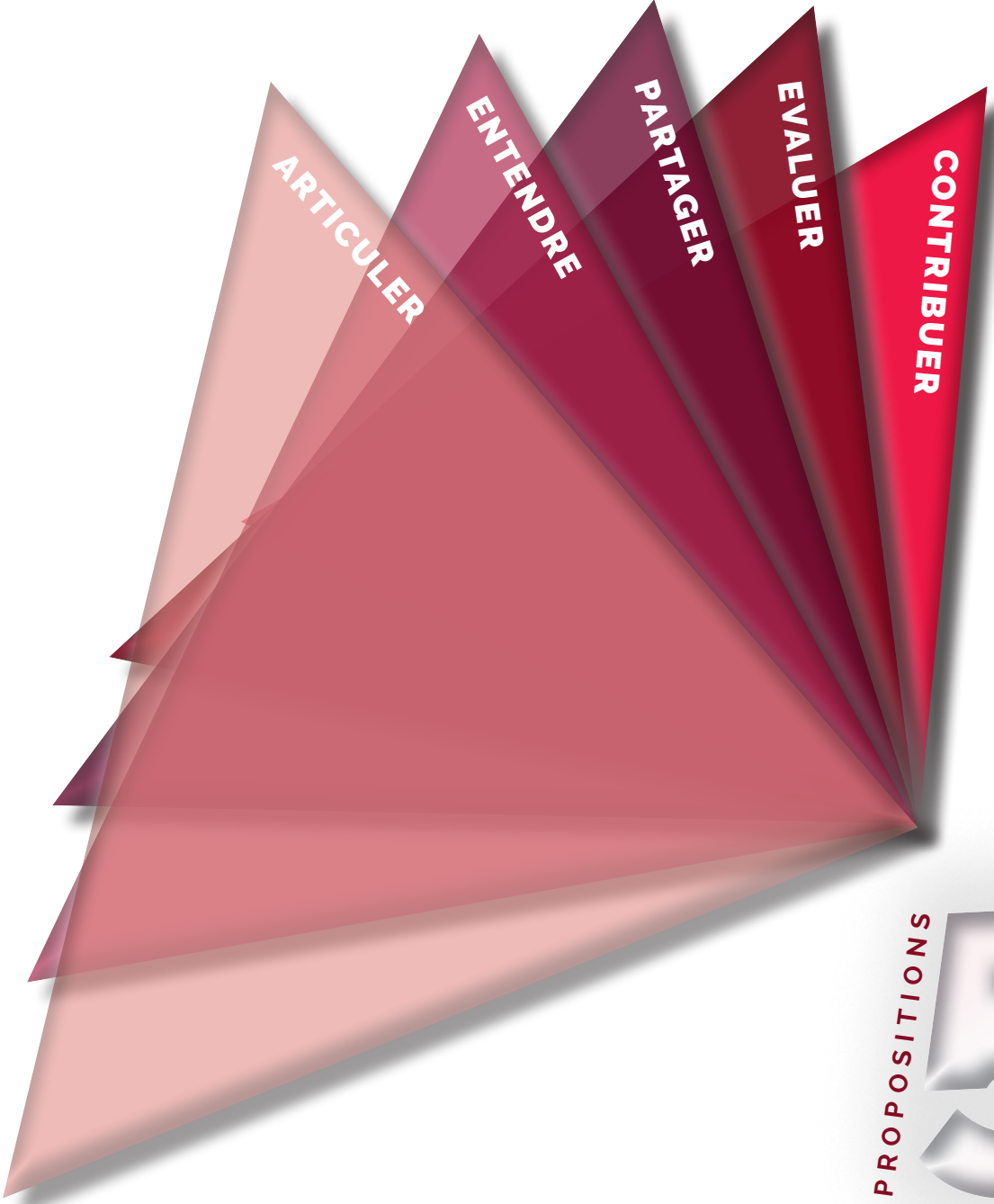
Pour aller plus loin et répondre à l'exigence nouvelle d'efficience, le premier Livre blanc de la FFA a recommandé que les Conseils, structures centrales de gouvernance, soient 4D -dimensionnés, dynamiques, diversifiés, digitaux-, et dotés d'administrateurs « externes ».

Les évènements de ces récentes années confirment la tendance et continuent à bouleverser les organisations quelle que soit leur taille. Elles doivent faire face à de nombreuses crises : désorganisation des chaînes logistiques liées aux crises sanitaires et géopolitiques, évolution de la relation au travail, évolution du leadership, développement des technologies et de l'intelligence artificielle, risques climatiques, attentes nouvelles des actionnaires, inflation, ...

**La Fédération des Femmes Administratrices** confirme l'importance de ses premières recommandations, et poursuit son plaidoyer pour une gouvernance moderne et efficiente.



**C**e deuxième Livre Blanc de la FFA, en 2023, fait 5 nouvelles propositions aux instances de gouvernance pour permettre de mieux faire face aux problématiques actuelles



PROPOSITIONS

# 5



**ARTICULER**

les relations entre l'entreprise et ses actionnaires

*Un pouvoir renforcé de contrôle par la  
gouvernance non opérationnelle*



**ENTENDRE**

les parties prenantes

*Un Conseil ou Advisory board  
à la composition diversifiée*



**PARTAGER**

la stratégie de l'entreprise

*L'actionnariat salarié relancé*



**EVALUER**

l'apport individuel des administrateurs

*Des mécanismes annuels d'évaluation*



**CONTRIBUER**

à la durabilité

*L'entreprise positionnée en termes d'utilité sociale*



“

*Pour la transformation de la gouvernance*

”

## SOMMAIRE

<b>ARTICULER LES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SES ACTIONNAIRES</b>	<b>P 9</b>
<b>ENTENDRE LES PARTIES PRENANTES</b>	<b>P 13</b>
<b>PARTAGER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>P 17</b>
<b>EVALUER L'APPORT INDIVIDUEL DES ADMINISTRATEURS</b>	<b>P 21</b>
<b>CONTRIBUER A LA DURABILITE</b>	<b>P 25</b>



## RECOMMANDATION

# 1

### ARTICULER LES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SES ACTIONNAIRES



#### **La FFA**

préconise de renforcer le pouvoir de contrôle des instances de gouvernance non opérationnelles, pour mieux articuler les relations entreprise/actionnaires

## Un pouvoir effectif de contrôle

Le pouvoir de contrôle peut ne pas exister et être confondu avec le pouvoir opérationnel de direction, soit parce que la forme sociale n'autorise pas la création d'un pouvoir dissocié, comme dans la SARL, soit parce que son organisation est laissée à la liberté d'appréciation des actionnaires, comme dans la SAS où seule la désignation du Président est obligatoire.

**Or, 97 % des entreprises créées en France adoptent la forme de SARL ou de SAS.**

Ce rappel statistique est d'autant plus alarmant qu'il est par ailleurs désormais bien établi que « La solitude du dirigeant est une pathologie de l'entreprise ». Une étude de BPI France indique que, pour la combattre, l'organisation d'une gouvernance dissociée incluant des administrateurs indépendants, ou externes selon le vocable choisi par la FFA, est reconnue comme l'une des mesures les plus efficaces.

Le sentiment d'isolement du dirigeant est diminué par deux quand ce dernier met en place un conseil d'administration, un conseil de surveillance, un comité stratégique ou un « Advisory Board » comprenant des administrateurs indépendants.

La première vertu d'instances de gouvernance non opérationnelles est donc **la création d'un collectif qui permet d'éclairer, voire de partager la prise de décision**, grâce à un regard extérieur. Mais c'est aussi un rôle de contrôle aux fins de vérifier que l'action des dirigeants est bien conforme à la stratégie et au niveau de risque du projet d'entreprise dans lequel les actionnaires ont choisi d'investir. Le Conseil est l'instance à laquelle les actionnaires délèguent le pouvoir de superviser le triptyque risques-stratégie-rentabilité.

**Encore faut-il veiller à éviter deux écueils :**

- **Le premier écueil** est le risque que les administrateurs agissent exclusivement dans l'intérêt de l'actionnaire qui les aura nommés. Ce risque est d'autant plus présent lorsque l'administrateur est salarié ou mandataire social de l'actionnaire, ce qui entraîne un lien de dépendance et un risque de conflits de loyautés.

Ce qui est d'autant plus vrai lorsque l'actionnaire est issu d'un groupe étranger dont le droit reconnaît une réalité juridique au groupe. Il est important de rappeler que les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, mais d'abord et avant tout des investisseurs en capital.

Pour éviter ce risque de confusion actionnaire/entreprise, le rôle des instances de gouvernance non opérationnelles est fondamental : leur rôle est de vérifier que l'action du/des dirigeant/s opérationnel/s respecte/nt à la fois le projet stratégique dans lequel l'actionnaire a choisi d'investir son capital et le niveau de risque auquel il a choisi de s'exposer.

**- le second écueil** est le risque d'immixtion dans la gestion dirigeante par les instances de gouvernance non opérationnelles.

Deux modes d'organisation favorisant une dualité viennent limiter ce risque.



**Le premier mode d'organisation** est le modèle Président dissocié et Directeur Général opérationnel (à l'inverse du modèle traditionnel de PDG, modèle moniste, entonnoir d'un pouvoir non partagé du PDG qui est aujourd'hui largement dépassé), dans lequel le rôle du Président est limité à l'animation des travaux du Conseil. Sous l'influence des investisseurs institutionnels anglo-saxons, ce modèle devient progressivement la norme dans les grands groupes cotés.

**Le second** est l'adoption du modèle dualiste de Directoire et Conseil de surveillance. Certaines organisations l'ont adopté dans une démarche de marketing de gouvernance, d'autres en réaction face à des actionnaires trop impliqués, d'autres enfin, par conviction. Le pouvoir opérationnel est alors réparti sur plusieurs têtes au sein de l'instance collégiale qu'est le Directoire.



La mission du Conseil de Surveillance consiste à exercer « le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire » (L225-68).

Contrairement au Conseil d'administration, qui intervient en amont pour donner la direction stratégique, le Conseil de surveillance procède donc principalement à des contrôles a posteriori, à l'aide notamment d'audits et études commandités. La différence est notable, elle réduit le risque d'ingérence de l'actionnaire dans le processus de prise de décision.

## Une ampleur accrue du pouvoir de contrôle

Stimulé par l'évolution donnée au rôle du Conseil d'administration sous l'impulsion du Parlement européen et de la loi « Pacte », et par le contexte de zones de risques de plus en plus diverses, le Conseil ne peut plus se contenter de la traditionnelle « boussole de l'intérêt social » pour orienter ses travaux.

Désormais, le Conseil doit intégrer dans sa réflexion la prise en considération [des] « enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité ».

Ses pouvoirs ont été élargis, il peut désormais « se saisir[r] de toute question intéressant la bonne marche de la société et régler[r] par ses délibérations les affaires qui la concernent » et enfin « procéder[r] aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns » (L225-35 du Code de commerce)



“

*La gouvernance dissociée, en offrant deux têtes à une même organisation, permet plus aisément de se doter d'une agilité nouvelle.*

*Il est intéressant de constater que cette évolution dans la gouvernance des entreprises n'est pas sans rapport avec l'arrivée d'une génération de femmes au poste de directrice-générale des plus grands groupes cotés et qui, à l'instar de leurs prédécesseurs masculins, ont accepté le principe de la dualité et de rendre des comptes à un conseil d'administration qu'elles ne président pas.*

”

**Dominique Druon, présidente-fondatrice d'Aliath**

(dans Forbes et Vox Femina, 24 avril 2022)

## RECOMMANDATION

# 2

## ENTENDRE LES PARTIES PRENANTES



### La FFA

préconise de diversifier la composition du Conseil (ou de l'Advisory board) et d'utiliser cette diversité pour mieux prendre en compte les parties prenantes

Dès son premier Livre blanc, la FFA a plaidé pour un recrutement diversifié des administrateurs, permettant d'apporter un regard multidimensionnel, des compétences et expériences variées utiles à l'entreprise, et de mieux aider le/s dirigeant/s dans les transformations à mener.

## L' obligation paritaire

Depuis une dizaine d'années sous l'impulsion des lois Copé-Zimmerman et Sauvadet, les conseils d'administration des grandes entreprises se sont professionnalisés et diversifiés, grâce à l'impulsion donnée par l'obligation paritaire : en France, les femmes représentent 46,4 % des administrateurs dans les conseil d'administration des entreprises du CAC 40 en 2023, et 46,3 % des administrateurs pour les entreprises du SBF 120.

La parité pour les petites capitalisations boursières, sociétés non cotées et surtout PME, reste cependant encore limitée : «les entreprises de 250 salariés et plus et 50 millions de chiffre d'affaires, concernées ...depuis le 1 er janvier 2020, n'ont pas encore atteint l'objectif de 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance ».

## La réponse à l'engagement des parties prenantes

Avec l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre en 2017 puis de la loi « Pacte » en 2019, le droit français a, en outre, choisi d'assurer « la promotion d'un capitalisme plus responsable sur le plan social et environnemental », et de « repenser la place des entreprises dans la société », grâce à une meilleure prise en compte de toutes les parties prenantes : actionnaires minoritaires, salariés, administrateurs indépendants, clients et fournisseurs, acteurs publics, ONG portant des enjeux sociétaux, etc..

Or l'écosystème des parties prenantes a évolué, elles exercent plus de pression, il y a une montée en flèche de l'engagement actionnarial -souvent qualifié d'activisme-, et le Conseil doit donc intensifier ses travaux, et élargir son rôle de vigie par rapport à la stratégie de l'entreprise pour que les intérêts de toutes ces parties prenantes soient pris en compte.

Ainsi de plus en plus, en assemblées générales mais aussi au fil de l'eau y compris par des questionnements publics, les décisions de l'entreprise sur la mixité, les droits de l'homme, le climat, la corruption, les rémunérations des dirigeants, sont interrogées.

Et comme le rapporte Viviane de Beaufort, professeur à l'Essec, dans une étude de la Revue des Sociétés de juin 2019, « les résolutions de renouvellement ou de nomination des membres d'un Conseil sont devenues un nouveau sujet d'intérêt ».

La composition des conseils d'administration devient une priorité.



“

*Une bonne gouvernance repose sur deux piliers essentiels : l'indépendance et la diversité, assure la présidente de Vigeo Eiris, Sabine Lochmann. La seconde permet de mieux comprendre et de compléter le regard des parties prenantes, de doter l'organe de gouvernance d'experts sur des sujets d'importance stratégique pour l'entreprise. Plus vous avez un conseil consanguin, avec des administrateurs qui ont les mêmes âges, genres, origines, formations, plus il y a de chances qu'ils ne voient pas l'iceberg dans lequel ils foncent, rapporte la directrice générale de Novethic, Anne-Catherine Husson-Traoré.*

”

Donc le Conseil doit rechercher de nouveaux administrateurs pour enrichir ses réflexions par :

- » une mixité générationnelle à une époque où les jeunes générations ont une sensibilité forte aux enjeux sociaux et climatiques et un investissement professionnel différent,
- » une variété culturelle et diversité d'origine importante dans le cadre d'activités ou de projets internationaux de l'entreprise
- » une diversité de genre, pour la richesse des points de vue qu'elle génère,
- » une représentation des appétences aux problématiques environnementales et sociétales,
- » et bien sûr l'apport de compétences spécifiques sectorielles ou d'expertise technologique.

**Etude Audit Committee Institute KPMG** sur la diversité au sein des conseils d'administration (septembre 2022) - plus de 700 administrateurs interrogés en France et dans le monde

Les nouveaux défis auxquels font face les Conseils les amènent à s'interroger sur leur mode de fonctionnement et leur façon de répondre collectivement à la mission qui leur est confiée, ainsi qu'aux challenges qui sont les leurs. Cette étude révèle les principales transformations en cours et à venir :

- 68 % des répondants en France seraient désireux de faire évoluer notablement la composition de leurs Conseils (59 % pour le panel international) et 11 % de façon radicalement différente (contre 4 % dans le monde) ;

- 58 % des répondants (contre 46 % à l'international) se disent préoccupés, et 10 % extrêmement préoccupés, par le fait que le manque de diversité des points de vue au sein des Conseils puisse empêcher l'émergence de discussions judicieuses ;

- l'amélioration de la qualité des débats au sein du Conseil est un point de vigilance clé, notamment les échanges autour des questions stratégiques, jugés inégaux par près de 7 répondants français sur 10 ;

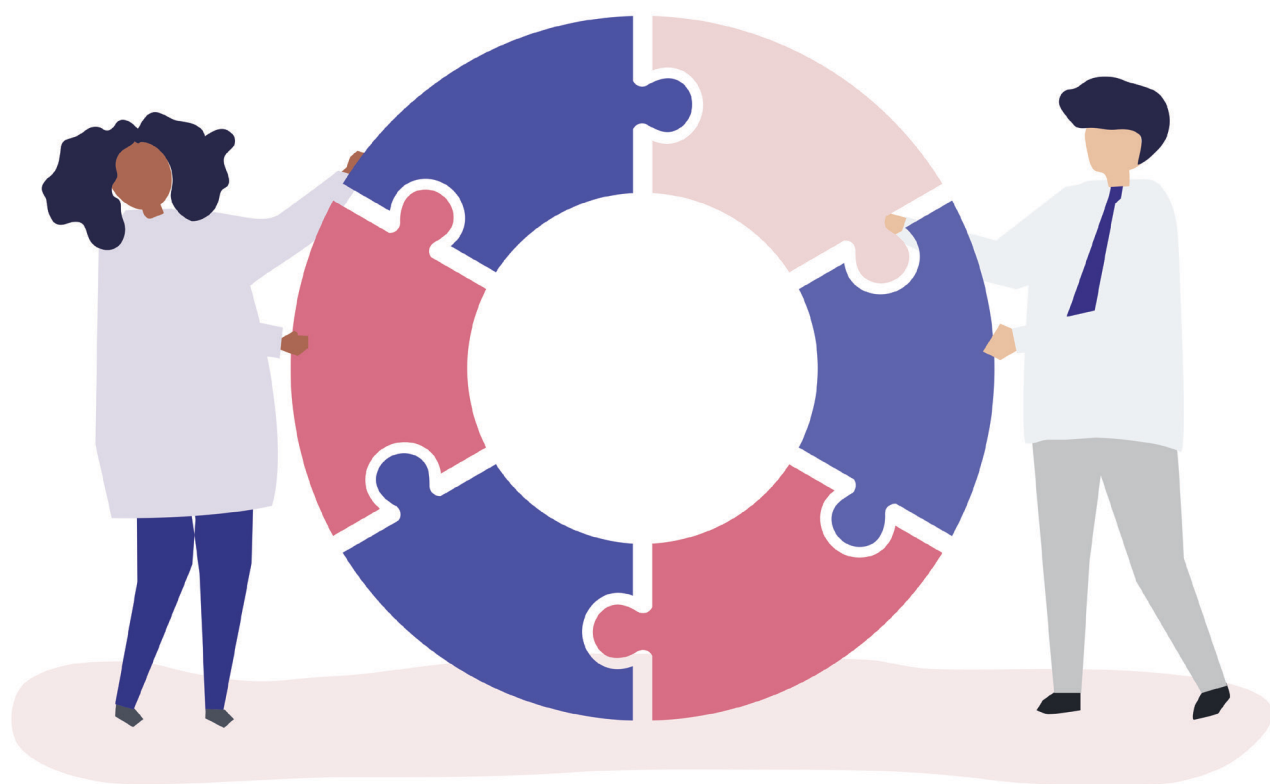
- le premier type de diversité jugée insuffisante en France est la diversité de compétences, notamment en technologie (pour 63,2% des répondants), suivie à égalité par la diversité d'origine ethnique et par la diversité de nationalités (52,6 %).



## RECOMMANDATION

# 3

### PARTAGER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE



**La FFA**

préconise de redonner du sens à l'actionnariat salarié pour partager avec les salariés la stratégie de l'entreprise

Le contexte sociétal, environnemental et économique invite à revisiter fortement le rapport du salarié à son travail et à son entreprise.

La crise du monde du travail est profonde. Les salariés ont des attentes autres que strictement financières : ils sont aussi en quête de sens, ils veulent plus de transparence, plus d'éthique, plus de justice, ils attendent de l'entreprise des comportements exemplaires, notamment dans les crises ; ils sont sensibles à la responsabilité sociétale.

## Le partage de la stratégie

Les principaux dispositifs utilisés aujourd'hui pour le partage de valeur, intéressement et participation, ne sont liés qu'au partage des résultats. Certes, ces dispositifs connaissent un certain essor, mais assez peu dans les petites et moyennes entreprises.

La participation au capital, quant à elle, reste extrêmement peu développée. "A l'heure actuelle, très peu d'actionnaires emploient ce dispositif. Ouvrir le capital aux salariés est pourtant la meilleure façon de partager la valeur. De plus, lorsqu'une entreprise met en place ce dispositif, l'engagement des collaborateurs est plus fort", confirme le président d'Equalis Capital, Jean-Philippe Debas.

En effet, l'actionnariat salarié conduit à un attachement renforcé à l'entreprise, il ouvre aux collaborateurs une possibilité de s'engager dans le projet de l'entreprise et mieux en comprendre les enjeux, par la sensibilisation aux objectifs financiers et aux résultats de l'entreprise. Il renforce donc la culture globale de l'entreprise, la cohésion et le lien social internes, il permet de retenir les talents.

### Des chiffres qui illustrent la faiblesse de diffusion du dispositif

L'actionnariat salarié concerne 3 millions de salariés en France, essentiellement dans les grandes entreprises, soit seulement 11 % des 27 millions de salariés. A ce jour, seules 3,7 % des ETI souscrivent à l'actionnariat salarié. Ce taux monte à 27% dans les grandes entreprises. Il est très faible dans les PME (source : baromètre Equalis Capital)



# Le partage de la gouvernance

L'actionnariat salarié permet également aux dirigeants de s'ouvrir en accueillant au conseil d'administration un représentant des actionnaires salariés.



“

*Il faut à tout prix donner accès aux salariés à la gouvernance. Les salariés sont en effet demandeurs car ils donnent ainsi du sens à leur travail au sein de la structure, note*  
**Christophe Deldycke, président du directoire de Turenne Groupe**

”

Cela permet au conseil d'administration d'accéder à une autre vision, qui peut s'avérer pleinement pertinente.



**La FFA préconise de faire de l'actionnariat salarié une cause nationale pour les cinq prochaines années**

Il s'agit de promouvoir l'actionnariat comme une valeur positive, au même titre que l'entrepreneuriat qui a su conquérir une perception favorable ces dernières années.

Compte tenu de la faible diffusion du dispositif, il serait utile de revisiter le cadre juridique et fiscal afin qu'il soit plus favorable : priorité aux salariés pour acquérir des actions qui seraient à céder ; assouplissement des conditions de majorité des assemblées générales appelées à se prononcer sur le sujet ; conditions préférentielles d'achat comme des décotes sur le prix ; abondements ou attribution d'actions gratuites ; facilités de financement ; prise en charge des frais de gestion,...

Faire de l'actionnariat salarié une cause nationale pour les cinq prochaines années paraît nécessaire, en prenant une série de mesures de simplification et d'incitation permettant au patronat de s'engager dans cette démarche et aux salariés d'y trouver un intérêt, et en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Un objectif de 10 % d'actionnariat salarié dans toutes les entreprises constituerait une ambition légitime.



*Le contexte actuel, qui conduit à revisiter le rapport du salarié à son entreprise, constitue un terrain fécond propice au renouveau du regard des parties prenantes sur l'actionnariat salarié : son sens profond, qui est en définitive un outil concret mais stratégique de la convergence d'intérêt des acteurs sociaux, se révèle aujourd'hui un levier puissant pour retisser un lien durable entre l'entreprise et son salariat. (...)*

*Les bénéfices d'un actionnariat salarié large et profond sont connus et nombreux (..). Ces bénéfices sont à la portée de toutes les entreprises quelle que soit leur taille mais il reste à diffuser cette culture (..).*

*Enfin l'actionnariat salarié s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la gouvernance de l'entreprise, grâce aux administrateurs actionnaires salariés qui comprennent les enjeux économiques en tant qu'actionnaires et connaissent l'entreprise de l'intérieur en tant que salariés, en complément de l'apport des administrateurs externes. (...)*

*La généralisation de l'actionnariat salarié devrait figurer au rang des priorités (...) pour la transformation de la société française.*



**Agnès Bricard, ambassadrice à l'intéressement et à la participation auprès du Gouvernement,**

**Loïc Desmouceaux, président de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés**

(dans la revue CCEF « Convergence » n° 35 de novembre 2022 )

## RECOMMANDATION

# 4

## EVALUER L'APPORT INDIVIDUEL DES ADMINISTRATEURS



### La FFA

préconise de fixer des mécanismes annuels d'évaluation pour continuer à  
professionnaliser les gouvernances

Parce qu'un Conseil est composé de femmes et d'hommes dont la mission est de se saisir de tout sujet dans l'intérêt de l'entreprise, il est important que ses membres puissent réfléchir et s'exprimer en liberté sur le fonctionnement du conseil dans lequel ils siègent ainsi que sur l'apport individuel et collectif de chaque membre du Conseil, le tout avec une dimension prospective. Une évaluation favorise l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance et une prise de hauteur sur les pratiques de gouvernance de l'entreprise dans un environnement économique évolutif.

## La prise de recul

Cette réflexion sur la gouvernance est généralement organisée sous la forme d'un questionnaire et/ou d'entretiens individuels adaptés à la typologie de chaque entreprise, en auto-évaluation ou via un audit externe, si possible avec une alternance des deux modes.

Elle doit faciliter la prise de recul de l'administrateur sur l'ensemble des thématiques de gouvernance abordées :

- » **Composition du conseil** : taille, équilibre des profils et compétences/ expériences, parité, formation, rémunération
- » **Organisation des travaux et fonctionnement** : fréquence et temps consacré à la préparation des séances, accès à l'information et volume, assiduité, prise de décisions et suivi, relations avec la direction générale
- » **Dynamique des travaux du conseil et de ses comités** : collégialité, travail en équipe, implication du conseil dans les décisions stratégiques, surveillance des risques, politiques RSE, qualité des débats, sujets traités, parité des échanges...
- » **Contribution individuelle de chaque administrateur** aux travaux du conseil. C'est aussi l'occasion pour chaque membre, d'auto-évaluer sa contribution et celle des autres administrateurs et de s'assurer de sa compréhension de l'ensemble des enjeux

L'ajout opportun du regard externe d'un professionnel permet d'assurer le respect de l'anonymat des administrateurs, offre un benchmark des pratiques avec celles de sociétés comparables et la proposition de pistes d'amélioration établies en toute indépendance.

# L'amélioration du fonctionnement du Conseil

Le résultat de l'exercice d'évaluation est présenté sous la forme d'un constat - reflet de la gouvernance de l'entreprise et de sa perception par ses membres - et de recommandations à discuter en conseil :

- » vise à améliorer la gouvernance des entreprises et à rechercher les meilleures pratiques
- » facilite l'émergence de nouvelles idées, améliore l'efficacité du conseil dans la durée et accroît son professionnalisme.

L'évaluation du conseil n'est pas un exercice réservé aux seules entreprises ou organisations qui adhèrent à un code de gouvernance, cela doit être une démarche volontaire, qui permet de dynamiser et professionnaliser le conseil, de créer de nouvelles opportunités et de créer de la valeur pour l'entreprise.

## Que disent les codes de gouvernance de place :

- » Le code Afep-Medef recommande l'organisation d'un débat annuel portant sur le fonctionnement du Conseil et une évaluation formalisée tous les trois ans ; les résultats devant être communiqués aux actionnaires dans le rapport annuel.
- » MiddleNext, dans sa recommandation 13 privilégie la pratique annuelle de l'autoévaluation et suggère l'accompagnement par un tiers si utile

**Etude Anne Navez, dirigeante de «VA, Votre-Administrateur »,**  
retours d'expériences des dirigeants et des administrateurs

**12 BONNES PRATIQUES** que recommandent les dirigeants et les administrateurs pour une gouvernance efficace au service du développement de l'entreprise :

### **Stratégie**

- « Suivi approfondi de la stratégie »
- « Organisation d'une journée annuelle sur la stratégie »
- « Meilleure information du Conseil sur certaines opérations »
- « Suivi des plans d'intégration des prises de contrôle »

### **Finances & Risques**

- « Renforcer l'information du comité d'audit sur les principaux risques »

### **Fonctionnement du Conseil**

- « Améliorer la prise de décision et créer de la valeur »
- « Améliorer la qualité des débats et le processus de décision »
- « Améliorer le contenu des PV et le processus de diffusion »
- « Poursuivre la féminisation du conseil »
- « Créer un parcours d'intégration et de formation »

### **Relations Management/Conseil**

- « Plus d'indépendance »
- « Élargir le nombre de managers intervenant lors du Conseil »



## RECOMMANDATION

# 5

## CONTRIBUER A LA DURABILITE



**La FFA**

préconise de positionner l'entreprise en termes d'utilité sociétale, dans une optique de durabilité

Depuis la publication du premier Livre Blanc de la FFA en 2019, beaucoup de réflexions se sont développées sur la contribution sociétale du capital de l'entreprise, et la nécessité de la mesurer, au sens large :

- ② l'Etat appelle de ses vœux le développement de normes de droit souple et de labels reposant sur des référentiels applicables à toutes les entreprises, et envisage même d'encourager leur diffusion par des outils d'incitation fiscale,
- ② les pratiques de reporting des entreprises évoluent vers une association plus étroite, au sein de rapports intégrés, des critères financiers et extra-financiers de mesure de la performance pour appréhender la création pour les parties prenantes dans la durée d'une valeur que l'on peut qualifier de sociétale,
- ② les actionnaires et autres parties prenantes manifestent un intérêt croissant pour la mesure de l'impact social des investissements des entreprises et organisations, qu'ils soient publics, privés ou qu'ils relèvent de la nouvelle économie sociale et solidaire en plein essor dans les économies occidentales.

Dans ce contexte, il serait très utile que les instances de gouvernance non opérationnelles des entreprises réfléchissent à la mise en place d'outils de mesure de la contribution sociétale du capital.

La FFA propose à cette fin de s'inspirer des travaux de recherche de Valérie Tandreau de Marsac, Docteur en Sciences de Gestion et membre de la FFA en sa qualité de Présidente de l'association Voxfemina, paroles d'experts au Féminin, dont un aperçu simplifié est proposé ci-dessous.

La thèse en sciences de gestion qu'elle a soutenue en 2021 au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (LIRSA) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) opère la transposition en droit des affaires du concept de « familiness » inventé par les sciences de gestion pour expliquer la surperformance sociétale des entreprises familiales. Elle débouche sur une proposition de création d'un outil de mesure de la contribution sociétale du capital, applicable à toutes les catégories et toutes les tailles d'entreprises.

Cet outil de mesure repose sur la constatation que l'investissement par un actionnaire d'un capital dans une entreprise entraîne une forme de « dépossession » qui n'est pas définie par le droit, mais qui a pour corollaire une forme d'appropriation du capital par la société-personne morale, reflétée par les principes comptables de fixité et d'intangibilité du capital, garantie en dernier ressort des créanciers.

Financièrement, cette « dépossession » se matérialise par le risque de perte « r » que supporte l'actionnaire en cas d'échec du projet d'entreprise dans lequel il a investi son capital.

La thèse démontre que le niveau de contribution sociétale du capital détenu à un instant « t » par un actionnaire, est proportionnel à la durée de détention de ce capital « d » et au niveau d'utilité sociétale « u » du projet qu'il sert à financer.

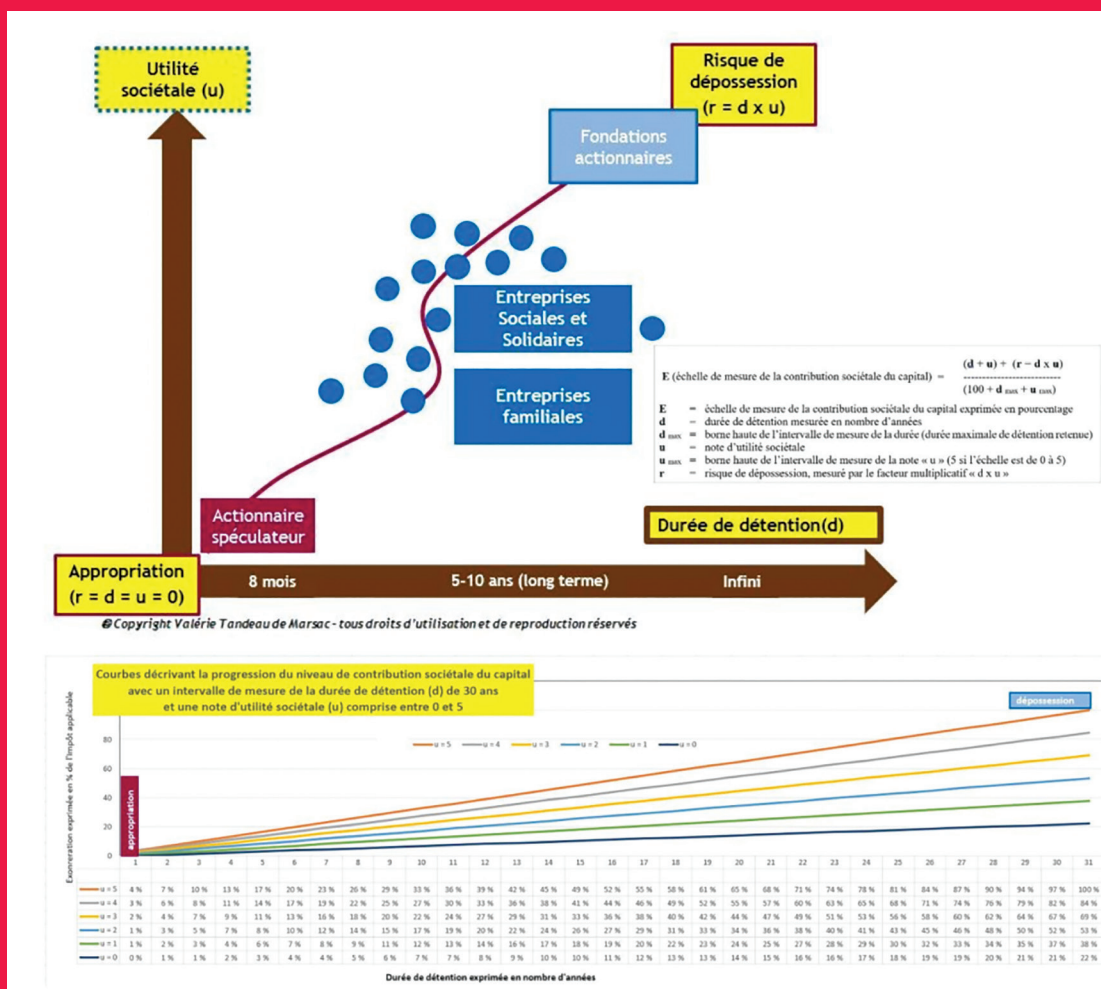
« u » est un indice composite formé d'une combinaison de 4 indicateurs juridiques déjà appréhendés par la fiscalité (variation de la masse salariale, valeur ajoutée, pourcentage du chiffre d'affaires consacré à l'innovation, pourcentage du chiffre d'affaires consacré à des projets d'intérêt général), complété d'un questionnaire RSE simplifié.

« u » permet de mesurer l'utilité sociétale de l'activité d'une entreprise.

Cet indice d'utilité sociétale, exprimé sous la forme d'une note variant de « 0 » à « 5 », est ensuite combiné avec **la durée de détention du capital par l'actionnaire** « d », pour fournir un modèle de représentation de la variabilité de la condition d'actionnaire, reproduit dans l'encadré n°1, qui illustre le rapport inversé entre le risque de dépossession de l'actionnaire « r » (minimum pour l'actionnaire spéculateur, maximum pour la fondation actionnaire) et l'appropriation du capital par la personne morale dans laquelle il est investi.

Avec la formule reproduite dans le schéma, il est possible de mesurer la contribution sociale du capital en fonction du niveau d'utilité sociale « u » de l'activité qu'il finance, et de la durée de détention « d » par l'actionnaire qui en est propriétaire.

Cette mesure à un instant « t » est exprimée sous la forme d'un pourcentage, selon les courbes reproduites sous le graphique de l'encadré.





## REMERCIEMENTS

### La **FFA** remercie les co-auteurs du Livre blanc 2



**Valérie Tandeau de Marsac**, docteur es sciences de gestion, présidente de Vox Femina, qui a dirigé une partie des travaux

et es qualité :

**Agnès Arcier**, présidente de la FFA et fondatrice d'Administration moderne

**Cécile Bernheim**, présidente d'honneur de PWN Paris

**Marie L'Hermite**, présidente de l'AFFJ et nouvelle présidente de la FFA

**Anne Navez**, représentante de FCE France auprès de la FFA

**Françoise Savès**, présidente d'honneur de Femmes expert-comptables

La **FFA** remercie le partenaire du Livre blanc 2, le groupe AG2R La Mondiale



**AG2R LA MONDIALE**

## Les associations FONDATRICES membres de la FFA



## Les associations ADHÉRENTES membres de la FFA






Fédération  
**Femmes**  
Administratrices





 Adresse : FFA c/o Cabinet BL et A – 11 bis rue d'Edimbourg  
75008 Paris

 email : [contact.ffa2019@gmail.com](mailto:contact.ffa2019@gmail.com)

 site web : <http://www.federation-femmes-administratrices.com/>