

DE DENIS TERRIEN

Des conseils plus divers pour des entreprises plus performantes

En vingt ans, la société civile est entrée au cœur de l'entreprise, avec ses valeurs, ses exigences, ses peurs et ses lignes rouges. La première de ces exigences, particulièrement vive auprès des nouvelles générations, c'est la diversité.

L'entreprise au-dedans doit ressembler au dehors, que ce soit à l'échelle d'un territoire, d'un pays ou du monde entier. Sinon, les liens qu'elle entretient avec son écosystème risquent de se distendre, mettant en péril sa performance. C'est pourquoi la composition du conseil d'administration (CA) est cruciale.

Le 6 août 2021 restera donc comme un grand jour pour la gouvernance des entreprises. Le Nasdaq a obtenu de la SEC - l'autorité américaine de régulation des marchés financiers - la validation de nouvelles règles de cotation. Elles visent à renforcer la diversité des conseils d'administration, en exigeant la présence d'au moins une femme et d'un membre d'une minorité ethnique ou LGBTQ. Désormais, les sociétés cotées au Nasdaq devront publier chaque année des informations sur la diversité de leur conseil ou, à défaut, s'expliquer sur l'absence de progrès.

La SEC se félicite parce qu'« une diversité accrue revêt une importance capitale pour les investisseurs, les marchés et l'économie ». L'impulsion marque un tournant d'autant plus majeur dans la promotion de la diversité aux Etats-Unis qu'elle n'émane pas de la sphère politique, mais d'un

marché d'actions. Le Nasdaq fera-t-il d'autres émules chez les opérateurs boursiers ? C'est certain, car c'est le sens de l'histoire. N'oublions pas que l'approche de la diversité (genre, origine, formation) varie selon les valeurs et la culture propre à chaque pays. La cause devient universelle, les méthodes et les rythmes peuvent varier.

L'Institut français des administrateurs (IFA), que je préside, a la conviction que la diversité au sein du conseil est un facteur clé de performance. Pour une raison simple : c'est la seule manière de refléter la complexité croissante de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

Nous l'avons réaffirmé récemment dans le cadre d'une réflexion européenne conduite au sein d'Ecoda. Elle a débouché sur un consensus entre 10 instituts de gouvernance en faveur soit de l'application de quotas, soit de l'édiction d'une règle « commit and report » (s'engager et évaluer, en français), qui obligerait les entreprises à publier leurs objectifs en matière de diversité et à rendre compte chaque année de leurs actions dans ce domaine.

Nous nous réjouissons de constater des avancées notables dans plusieurs pays européens. En Allemagne, les conseils d'administration devront bientôt compter une administratrice, au minimum. A Londres, la Financial Conduct Authority envisage d'imposer des quotas de diversité aux socié-

tés cotées. En France, la loi dite « Copé-Zimmermann » du 27 janvier 2011 a imposé des quotas de femmes dans les conseils d'administration. Elle a fait sauter un premier verrou. Les quotas ont produit leurs effets en hissant la France au premier rang mondial pour l'égalité de genre dans les CA.

Dix ans après, le Sénat s'apprête à examiner de nouvelles dispositions visant à appliquer des quotas cette fois dans les instances exécutives, afin d'accélérer la diversité paritaire à l'ensemble des principales fonctions dirigeantes, celles qui contribuent directement à la performance globale de l'entreprise. Selon le dernier baromètre IFA-Ethics & Boards, cette avancée se traduit également en France par une plus grande diversité d'âge, de compétences avec une progression notable que l'on doit à la loi Pacte : la représentation des salariés atteint 13,7 % des conseils.

Autant de progrès invitant à inscrire la gouvernance des entreprises et des organisations à l'agenda de la présidence française du Conseil de l'Union européenne. ■

par Denis Terrien

Denis Terrien est président de l'Institut français des administrateurs (IFA), membres des conseils d'administration de Ciel et de Cofidis.

