



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Mardi 31 mai 2011

Débat avec [Maryse Aulagnon](#)

(PDG d'AFFINE, Administrateur et Présidente du comité d'audit d'AFKLM)

M. CADOREL.- Madame, je suis ravi du discours que j'ai entendu, bien que n'ayant pas votre expérience ni votre privilège d'avoir été dans plusieurs conseils. Personnellement, je n'ai été que dans le conseil en tant qu'administrateur salarié mais j'ai fréquenté assidûment l'IFA pendant ces 6 ans, et vous avez bien décrit ce que j'ai ressenti du petit bout de ma lorgnette. Je suis vraiment ravi de cette forme de concomitance de vue sur ce qui se passe dans les conseils, dans nos sociétés et sur ce vent nouveau que vous allez faire souffler sur notre grande maison.

Mme AULAGNON.- Merci.

M. CADOREL.- Je suppose que vous avez tous beaucoup de questions. C'est mon collègue néerlandais, Bob, qui commence.

M. VAN DER WAL.- Il est très intéressant d'entendre que vous avez avancé en France, par rapport à ce que nous connaissons aux Pays-Bas où il est très difficile de trouver des femmes à ce niveau de Direction, en tout cas au conseil d'administration. La législation en est toujours au stade de l'étude. Le débat dans notre pays est le suivant, à savoir s'il faut régler la parité par un quota ou par la mise à disposition des talents. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Au regard de la fonction que vous exercez actuellement, j'aimerais connaître votre avis, pas pour entamer une discussion politique, ici, mais pour vraiment nous dire votre position par rapport à ce dilemme. J'aimerais bien que chez nous, on frappe sur la table et on dise "voilà ce qu'il faut faire", parce que les employeurs aux Pays-Bas, ne sont pas vraiment favorables à une règle sur la base de quotas. D'ailleurs, une partie du mouvement féministe ne l'est pas non plus. Comment avancer sur ce sujet, et au vu de votre expérience, qu'en pensez-vous ?

Mme AULAGNON.- C'est un sujet sur lequel j'ai évolué au fil du temps. Au départ, je ne voyais pas la nécessité de quotas, dans la mesure où ayant eu la chance de bénéficier d'une éducation dans laquelle il n'y avait pas eu de différence entre celle donnée à mon frère et celle qui m'était donnée, j'ai toujours vécu finalement, dans une espèce de bulle où rien ne me paraissait hors d'atteinte ou difficile. J'ai suivi un parcours à dominante scientifique. J'ai présenté des concours administratifs pour lesquels un certain nombre de femmes ont des réserves mentales. Et après, j'ai continué. J'ai fait du Cabinet ministériel qui n'est pas sexiste, je dois le reconnaître. En France, la fonction publique ne l'est pas. J'ai été en poste à l'étranger. J'ai créé mon entreprise. Tout cela m'a paru naturel. Je ne voyais donc pas la nécessité de quotas et je trouvais même cela un peu humiliant.

Maintenant que j'ai gagné en expérience, je me rends compte que sans ces quotas qui permettent d'amorcer le dispositif pour éclairer des talents qui, autrement, resteraient toujours dans l'ombre, et donner de l'assurance aux intéressées, on ne décollerait pas assez vite. Ces quotas sont utiles pour « amorcer la pompe ».

Je ne suis pas sûre qu'il faille les maintenir de manière indéfinie, par contre, parce que ce n'est pas normal de ne pas juger les personnes uniquement sur leurs qualités propres !

Peut-être étaient-ils nécessaires pour amorcer la pompe. D'ailleurs, la preuve est faite, depuis que cette loi est sortie, il y a des administratrices !

Question.- Merci pour votre intervention. Je suis la responsable exécutive de mon syndicat et je reconnais que dans une certaine mesure, le parcours a été aussi difficile !

INTERVENANT.- On peut faire cela ?!

La participante.- Ce n'est pas facile mais c'est possible !

Certains points m'ont fait un peu réagir dans votre discours. Quand vous dites "il manque à peu près 1 000 femmes administratrices, cela veut dire que tous les postes viendront naturellement aux femmes dans les 5 prochaines années et qu'il y a un risque de tension pour les hommes". J'espère

que non, parce que depuis le temps que les conseils d'administration existent, quel devrait être notre état de tension à nous, les femmes ! Mais ce n'est qu'une boutade !

Deuxième point qui n'est pas une boutade, c'est la question de la compétence. On parle toujours des compétences des femmes alors qu'on ne se pose jamais cette question pour les hommes. Ils doivent être naturellement compétents, sans doute ! C'est parfois un peu lourd à entendre !

La troisième chose qui m'inquiète, c'est que je me suis beaucoup battue pour obtenir un quota de femmes aux conseils d'administration et aux Comex, quand j'étais élue au CCE. J'ai régulièrement évoqué avec M. Spinetta le nombre de femmes au Comex, sachant qu'il n'y en avait pas. C'était aussi pour pousser à une reconnaissance des femmes à un très haut niveau de l'entreprise.

Ce qui me gêne beaucoup, c'est qu'au-delà des petites sociétés familiales, où l'on voit souvent des femmes membres de la famille dans les conseils d'administration, j'ai constaté qu'on retrouvait parfois des femmes d'élus politiques, comme Mme Chirac ou Mme Wœrth, aux conseils. Est-ce un phénomène que vous avez constaté aussi, des femmes qui prennent des places dont elles n'ont pas forcément les compétences simplement parce qu'elles ont un nom ou un appui, ou est-ce marginal ?

Mme AULAGNON.- Il y a un point sur lequel je ne suis peut-être pas complètement d'accord avec vous. En réalité, il n'y avait pas beaucoup de candidates non plus. L'idée de pouvoir être candidate à un poste d'administrateur est venue à partir du moment où le débat public s'est instauré. C'est peut-être différent dans les instances syndicales, parce qu'il y a une tradition plus ancienne que dans l'entreprise.

Maintenant que très ostensiblement, je décline toute nouvelle proposition de conseil d'administration tant que je suis encore pleinement exécutive dans mon groupe, beaucoup de femmes viennent me demander "*crois-tu que je pourrais être candidate et entrer dans un conseil d'administration ?*" alors qu'elles sont bardées de diplômes et d'expérience professionnelle. Il y a une espèce de censure mentale de la part des intéressées qui est certainement un frein très fort. Ou alors, elles se demandent si elles ne devraient pas commencer par une petite société, comme si les problèmes des petites sociétés étaient moins graves que ceux des grandes sociétés.

J'aurais presque tendance à dire que lorsque l'on est dans une structure comme Air France-KLM qui tourne avec une armée de gens très compétents et expérimentés, à la limite, le risque pour l'administrateur est réduit par rapport à celui d'un administrateur dans une petite structure, qui n'a pas nécessairement les moyens d'avoir accès à toutes les compétences de haut niveau. L'idée que les "risques" d'un poste d'administrateur dans une petite structure est moindre que dans une grande, est une idée fautive. Souvent, cette barrière mentale fait que les femmes se disent qu'il vaudrait mieux qu'elles commencent par une petite structure.

Sur les autres sujets, je suis assez d'accord avec vous. Ai-je répondu à toutes vos questions ?

M. CADOREL.- Dans la sphère politique, que pensez-vous des postes de femmes "alibi" ?

Mme AULAGNON.- Quant aux "épouses de", on ne peut pas demander à une femme de rester uniquement femme au foyer parce que son mari mène une carrière d'entreprise ou politique. Ce qui est un peu gênant, je parle d'expérience personnelle, mais qui commence à se corriger, c'est qu'il n'est pas encore entré dans les mœurs que la femme ne porte pas le nom de son mari dans le milieu professionnel. Je suis très militante pour que les femmes conservent leur nom de jeune fille, de façon à avoir une existence professionnelle indépendamment de leur statut d'épouse. Cela ne m'a pas vraiment gênée, mais je pense que j'aurais été beaucoup plus à l'aise si je n'avais pas porté mon nom de femme mariée.

Les exemples que vous citez sont sans doute très spécifiques, mais on ne peut pas reprocher à une femme de ministre de vouloir continuer à travailler. La question est : a-t-elle été nommée

administrateur parce qu'elle était femme de ministre ? C'est la responsabilité du conseil qui l'a nommée, pas la sienne, me semble-t-il.

Question.- Merci pour cette présentation remarquable. J'y vois beaucoup de similitudes avec le poste d'**Irene Asscher**, chez nous. **Irene Asscher** est une femme au sein du conseil de KLM. Elle a les mêmes compétences que vous, elle a eu également une très bonne formation, elle est très intelligente et aussi très intéressée par les gens en général. Je comprends que l'on veuille quelquefois une femme à ce poste, mais on n'a peut-être pas besoin d'une loi pour cela. C'est aussi un peu parce qu'elle est une femme qu'elle a été élue.

Aux Pays-Bas, nous avons des conseils d'entreprise et des comités d'entreprise. Nous avons le droit de proposer nous-mêmes des administrateurs. Lors de nos discussions, parfois, on voudrait pouvoir élire une femme mais très souvent, on n'en trouve pas. On en a trouvé une cette fois-ci, grâce à ses qualifications, son expérience, son histoire, et au fait que d'autres personnes avaient parlé d'elle.

Je suis américain, et pour moi, ces quotas ne fonctionnent pas. Je crois que nous avons toujours le choix. En tout cas, nous avons choisi. La question est plus de savoir qui est le meilleur ou la meilleure sans vouloir forcément trouver quelqu'un d'une certaine couleur, race, religion, ou d'un certain sexe. Je crois qu'il faut simplement trouver la personne la mieux placée pour effectuer le travail en question.

Enfin, nous avons, hier, un intervenant a parlé de l'expérience que les administrateurs doivent posséder par rapport au monde des affaires. Nous en sommes arrivés à la conclusion que très souvent, certains ne savent pas du tout de quoi ils parlent !

C'est autre chose dans le comité d'audit, parce qu'il faut travailler et que nous les hommes, on est bien plus intelligents ! On veut bien protéger les femmes mais en général, quand il faut vraiment travailler, ce sont les femmes qui ont les capacités de le faire. Je crois qu'avec vous, le groupe Air France-KLM s'est doté d'une vraie force.

Mme AULAGNON.- Je vous remercie, Monsieur. Je suis très flattée. Quelle est votre question ?! Je vous taquine !

Le participant.- C'étaient plutôt des commentaires. Mais pensez-vous qu'il y aura davantage de femmes maintenant au sein de la direction du groupe Air France-KLM ? Le management a-t-il compris que l'important était d'avoir la meilleure personne pour le poste ? Il ne faut pas avoir d'autres critères que celui-là, même si, évidemment, il faut suivre la loi. La discrimination positive n'a pas toujours le résultat souhaité. C'est ce que nous avons vu aux Etats-Unis. Les autres membres de la Direction d'Air France-KLM partagent-ils cette vision, que les femmes sont tout aussi compétentes que les hommes et parfois même plus ?

Mme AULAGNON.- C'est une vraie question ! En ce qui me concerne, je ne fais pas partie de la Direction générale. Je suis simplement au conseil d'administration. A ce jour, je me tourne vers M. **Magne** qui y participe également, nous n'avons pas eu de véritable présentation ou interrogation sur l'aspect politique du personnel. Cela a sûrement existé mais pas depuis les quelques séances auxquelles j'ai participé.

Ce qui est quand même frappant, c'est que par le biais de la technicité -et vous l'avez vous-même souligné- les femmes vont inmanquablement être de plus en plus présentes statistiquement et dans ce cas, on a plus de chances de les trouver. Cela joue beaucoup.

En particulier, ce qui est très frappant par rapport à mon début de carrière, c'est qu'il y a de plus en plus de femmes dans le secteur financier maintenant. Très souvent, c'est là qu'on a besoin d'une technicité un peu plus forte ; dans le secteur de la comptabilité également ; et dans le secteur de l'audit, nous avons de plus en plus de femmes.

Une initiative est très intéressante en France, je ne sais pas si cela existe dans d'autres pays. Les patrons du CAC40 intéressés par cette question -et beaucoup sont soit intéressés spontanément, soit parce qu'on leur a dit que c'était dans l'air du temps et qu'il fallait s'y intéresser—ont décidé de se regrouper pour faciliter les échanges de femmes d'un groupe à l'autre. Dans un groupe déterminé, le patron ou la Direction des Ressources Humaines identifie deux ou trois femmes susceptibles d'être administrateurs d'un autre groupe. Il y a donc des échanges. On considère que la formation ainsi acquise par une femme de ce vivier, et qui est appelée à des responsabilités importantes, est enrichie par le fait d'être dans un autre groupe. Cette petite association informelle de patrons du CAC40 peut avoir un effet extrêmement positif sur la façon de dénicher les talents ou les futurs membres de Direction générale.

Question.- Madame, merci beaucoup pour votre présentation extrêmement intéressante. Vous avez parlé des chasseurs de têtes et de l'IFA, cette école pour administrateurs. Pensez-vous qu'en France, ce soit encore une affaire de réseaux ? Et si oui, cela peut-il évoluer ? Au conseil d'administration d'Air France, nous avons deux femmes sur 18 et à Air France-KLM, deux pour 15. Nous avons donc fait des progrès chez nous aussi.

Mme AULAGNON.- Pour répondre tout de suite à la seconde question, la loi oblige d'ici 6 ans, à avoir 40 % de femmes dans un conseil. Pour remplir cette obligation légale, vous avez deux façons de le faire : soit vous remplacez des hommes par des femmes, soit vous diminuez le nombre total d'administrateurs pour atteindre plus vite les 40 %.

On ne mentionne pas souvent la deuxième possibilité, mais elle existe. Il se peut que l'évolution choisisse l'une ou l'autre voie. Dans les deux cas de figure, à mon sens, les hommes seront un peu frustrés, parce que si on diminue le nombre de postes d'administrateurs, ce sera lourd, mais on atteindra plus vite les 40 %. Si on renouvelle en remplaçant quasi systématiquement des hommes sortants par des femmes, cela implique cinq années de gel de nominations d'administrateurs hommes. Heureusement, la réalité n'est pas aussi simpliste.

Je suis sensibilisée au sujet. Je suis les nominations lorsqu'elles sont publiées. Il y a encore des hommes qui sont nommés ; ce qui prouve, pour reprendre la remarque de M. **Morrissey**, tout à l'heure, que l'on recrute aussi en fonction des compétences et celles-ci se trouvent partout. Mais on peut se trouver exposé effectivement au fait que, lorsque les conseils d'administration sont très grands, cela fait un quota de 40 % très élevé.

M. MAGNE.- Juste une remarque personnelle. Récemment au conseil d'administration d'Air France-KLM, j'ai regretté que deux opportunités qui se présentaient, n'aient pas été saisies. Lors du remplacement d'un membre proposé par le gouvernement néerlandais, ce dernier n'a pas saisi l'opportunité de proposer une femme. Ce sera donc un homme *a priori*, s'il est approuvé en assemblée générale. Et l'Etat français aussi, a eu l'occasion de remplacer un de ses trois représentants et là non plus, il n'a pas saisi l'opportunité, alors que c'est lui qui fait la loi sur le quota. C'est vraiment dommage.

Il y a une troisième façon de gérer le problème du conseil d'administration, c'est d'augmenter le nombre d'administrateurs et que les nouvelles places soient offertes aux femmes, ce qui permettrait aux hommes de rester !

Mme AULAGNON.- Je ne l'ai pas évoquée.

M. CADOREL.- Parce que cela coûte cher !

Mme AULAGNON.- Certainement, et d'autre part, en termes de dynamique de groupe, présider un conseil de 12 personnes est déjà un exercice important. C'est comme un attelage, il faut que la dynamique se crée. A 18, c'est plus difficile. Si on est à 25 ou 30, ce ne sont plus des conseils d'administration, il me semble.

Question.- Madame, vous avez mentionné un point qui vous honore, en évoquant la disponibilité requise pour un conseil d'administration et le fait que peu de femmes cumulent les mandats. Je ne l'ai pas souvent entendu de la part d'administrateurs hommes. Est-ce à dire que les femmes sont plus consciencieuses et prennent leur rôle plus à cœur ? Etes-vous plus consciencieuse que vos confrères ?

Mme AULAGNON.- Je ne peux pas vraiment répondre, car je ne peux que donner mon expérience personnelle. Je ne peux imaginer me rendre au conseil d'administration sans avoir lu ni annoté l'ensemble des documents. Je ne sais pas si tout le monde en fait autant. En tout cas, bien que je possède une capacité de travail importante, je ne me vois pas en faire davantage, parce que je gère en même temps un groupe. Ce n'est pas facile d'en faire plus.

J'ai pu constater dans mon groupe, mais c'était il y a longtemps, que certains hommes venaient au conseil sans même leur dossier, soit ils l'avaient oublié, soit ils ne l'avaient pas reçu. Il arrive qu'il y ait des participations à des conseils d'administration que l'on peut qualifier « d'impromptues ». C'est de plus en plus rare, car avec le mode de gouvernance qui se développe maintenant, plus personne ne peut se permettre ce genre d'attitude. Je ne connais pas suffisamment de femmes autour de moi pour leur demander si elles lisent toutes le dossier complet, l'annotent et y réfléchissent, avant. Je poserai la question !

M. MAGNE.- Ce n'est pas directement une question relative au débat hommes/femmes au sein des conseils, mais au titre de spectateur du conseil d'administration d'Air France et de nouvelle arrivante, pouvez-vous nous rapporter vos impressions, bonnes ou mauvaises, après quelques conseils au sein de la gouvernance d'Air France-KLM ?

Mme AULAGNON.- Ce que je peux dire de mon expérience personnelle, c'est que compte tenu du temps investi dans mon groupe, j'ai toujours décliné jusqu'à l'an dernier, d'autres postes de conseil. Je manque donc de comparatif dans le passé. Ce que je constate, c'est par rapport à une PME, puisque mon groupe s'entend plutôt comme une PME.

Il est extrêmement agréable de voir chez AF-KLM à quel point les dossiers de conseil sont fouillés, complets, et anticipent les questions que l'on va poser. Je dirais finalisés. Parce qu'au fond, ce qui est très important, c'est que les comités préparatoires se prononcent sur la base des mêmes informations que le conseil qui va se tenir.

On n'a pas beaucoup parlé de ce rôle des comités, mais la gouvernance actuelle implique que les comités préparatoires aient un rôle de plus en plus développé et véritablement, ils font du travail en profondeur. Lorsqu'un dossier achevé vous est présenté en comité d'audit, vous savez que vous faites vraiment le travail de préparation du conseil, parce que celui-ci va devoir statuer sur le même dossier. Je pense que c'est sans doute lié au caractère très rodé et très bien organisé des directions opérationnelles d'Air France. Les dossiers qui nous arrivent sont toujours finalisés, il n'y a donc pas de changement entre un dossier de comité d'audit et un dossier de conseil, et ils nous apportent déjà une bonne part des réponses.

Cela m'a beaucoup frappée, puisque mon expérience personnelle étant plutôt celle d'une PME : c'est vrai que parfois, faute d'avoir des troupes suffisamment développées, il arrive qu'entre le comité d'audit et le conseil lui-même, on continue d'approfondir la réflexion ou la documentation ou, qu'à la demande de certains membres du comité d'audit, on enrichisse le dossier de conseil. Dans un grand groupe, je constate que toutes les questions sont très anticipées. Bien sûr, on a une matière importante et dense dans le dossier, mais il y a peu de choses que l'on n'ait déjà eues.

Question.- Je me suis demandé si les quotas de femmes dans les conseils d'administration étaient vraiment nécessaires, mais vos explications m'ont convaincu. Cependant, si 40 % des administrateurs doivent être des femmes, en trouvera-t-on autant aux Pays-Bas, qui seront vraiment

intéressées par cette fonction d'administratrice ? Cette politique des quotas ne risque-t-elle pas de se diluer par un manque d'intérêt ? Je ne sais pas si c'est le cas, en France aussi ?

Deuxièmement, on voit bien l'apport différent que peuvent amener les femmes par rapport aux hommes, dans les négociations ou les concertations.

Enfin, cette discussion est très intéressante et il est vrai que dans cette salle ou dans nos propres organisations syndicales, nous vivons dans une société multiculturelle. Mais ce n'est pas toujours le cas dans d'autres organes de concertation ou institutions. Or, c'est aussi un point à faire évoluer.

Mme AULAGNON.- A partir du moment où les femmes sauront qu'elles ont la possibilité d'intervenir dans un conseil d'administration, les candidates seront au rendez-vous. Je n'ai aucune inquiétude, car un certain nombre d'entre elles n'avaient pas cette idée dans leur horizon mental et elles sont en train de l'acquérir. De surcroît, depuis que cette loi a été préparée et surtout promulguée, un nombre impressionnant d'associations de femmes se sont constituées spontanément : Terrafemina, qui existait depuis longtemps, Vox Femina, et de nombreuses autres que je ne pourrais pas toutes citer. Ces associations existent justement pour leur permettre d'acquérir des bases et des entraînements.

Le forum de Deauville également, est une bonne enceinte dans laquelle on peut voir se réveiller ou s'éveiller des goûts qui n'existaient pas auparavant. J'y ai participé, l'an dernier. Des journalistes de la presse écrite et télévisée y tenaient des petits stands où les femmes pouvaient s'inscrire pour bénéficier d'un entraînement à la parole, en particulier pour une interview télévisée, grâce à un mini studio pour s'entraîner à intervenir et recevoir des conseils. Cela peut se révéler extrêmement utile car lorsqu'elles n'ont pas l'habitude de s'exprimer en public ou pas eu l'occasion d'intervenir à la télévision, cela peut créer un blocage et ce type de formation spontanée peut débloquer certaines candidatures. Je crois vraiment que ce mouvement d'opinion qui est lancé, génère en lui-même de quoi l'alimenter. Je n'ai pas d'inquiétude sur le fait de trouver les 1 000 femmes en question, en 5 ans.

M. CADOREL.- On termine ce débat sur la place des femmes par une question de femme à une femme.

Une participante.- Je voulais surtout m'adresser à mon collègue **Thomas Morrissey**, pour lui rappeler que les femmes ne sont pas une minorité ethnique ni religieuse, nous représentons la moitié de l'humanité. Et que si nous n'avions pas ce quota de 40 % de femmes, il n'y aurait pas de femmes présentes dans les conseils d'administration. Il faudra qu'on se batte également pour arriver à imposer un quota de femmes au Comex. Ce n'est pas encore fait, mais j'y travaille, personnellement.