



ÉDITORIAL



Nicolas Berland

Co-directeur scientifique de la Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Discriminations et apparences

Le livre de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, se pose d'emblée comme la suite d'un premier opus publié en 2002 *Le Poids des apparences*. La première version ayant rencontré un très grand succès, Jean-François Amadiou poursuit son analyse avec *La société du paraître, les beaux, les jeunes... et les autres*. Le but de l'ouvrage est d'analyser les formes invisibles de la discrimination. Les formes impensées de la discrimination serait un terme plus correct tant les formes de la discrimination décrites par l'auteur apparaissent au final comme très visibles, voire banalisées. Elles sont tellement naturelles que nous n'y prenons plus garde. Le sujet est d'autant plus intéressant, comme le rappelle l'auteur, qu'il reçoit en France un intérêt moindre qu'il peut avoir à l'étranger. Certaines formes de discrimination liées au genre ou à la couleur de peau ont été mises en avant depuis plusieurs années alors que des formes plus insidieuses ont cours. Ces formes de discrimination sont invisibles dans les débats et études mais pourtant extrêmement visibles sur les réseaux sociaux ou à la télévision. L'enjeu est très fort notamment du fait de la montée en puissance de l'internet 2.0 qui joue un rôle d'amplificateur narcissique. Jean-François Amadiou parle alors à ce propos de tyrannie du like.

L'ouvrage met au jour et analyse la focalisation des prises de position autour de la discrimination sur quelques critères (essentiellement le genre et la couleur de peau). Ce sont alors de nouvelles « variables » qui sont prises en compte. Les moqueries dont sont victimes les personnes en surpoids sont de vieux thèmes bien connus des cours de récréation mais aussi, comme le montre Amadiou des reprises. Ce thème à lui seul nécessiterait ce que Jean-François Amadiou appelle des fat studies. La beauté physique, l'âge, le look vestimentaire, le handicap ou encore la taille sont d'autres dimensions à prendre en compte. Il s'agit de prendre en compte les discriminations invisibles ou impensées, afin de passer de ce que l'auteur appelle l'étude des fausses minorités à celles des oubliés. Le terme est sans doute trop fort car nous avons sans doute collectivement l'impression que ces dimensions sonnent comme des évidences. Toutefois, l'auteur souligne des paradoxes statistiques intéressants. Comment est-il possible de faire ressortir des chiffres sur des discriminations a priori difficiles à identifier alors que les statistiques les

concernant ne sont pas possibles sans penser que celles-ci relèvent d'une instrumentalisation statistique au profit de quelques groupes. L'auteur se demande ainsi comment il est possible de parler de sur ou sous-représentation de personnes blanches ou non blanches à la télévision.



On apprend également dans l'ouvrage que pour un poste de comptable une candidate séduisante a deux fois plus de réponses qu'une candidate peu séduisante. On aurait pu sans douter. Mais là où la statistique est étonnante c'est que cet écart est plus important que pour une commerciale ou une assistante de direction. Là où nous aurions pu penser que la beauté fait vendre ou reconforte le patron, il semble que des ressorts plus complexes et invisibles sont à l'œuvre. On aurait aimé en savoir plus sur les motivations profondes de ces discriminations. Frustrations de comptables ?

L'ouvrage nous questionne également sur certains éléments qui peuvent paraître être des choix et dont la disparition de la liste des discriminations serait alors justifiée. En effet, être gros peut sembler être un choix. Et tant pis pour ceux qui sont malades ou plus simplement non conformes à une norme qui met en valeur des modèles qui n'existent pas. De même notre attitude (des tics par exemple) ou notre apparence vestimentaire ne dépendent que de nous. Notre héritage psychologique ou culturel n'est pas censé entrer en considération. Certaines discriminations sont donc invisibles car maitrisables ou du moins supposées telles. Elles n'en sont que plus culpabilisantes.

Qui est le secrétaire du conseil d'administration ? Juste un gardien des clefs ?

Par *Tiphaine Compernelle*

Professeure assistante, IESEG School of Management

En parcourant le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans ces multiples versions, on peut constater l'absence de mention au rôle du secrétaire du conseil d'administration. De même, la loi n'y fait aucunement référence. Enfin, dans les règlements intérieurs des conseils d'administration publiés par les sociétés cotées, le secrétaire du conseil n'apparaît que comme un hub informationnel, i.e. un simple agent de circulation de l'information. Peut-on en conclure que le secrétaire du conseil n'est qu'un acteur secondaire de la gouvernance d'une société ? La question semble d'autant plus pertinente après considération des curriculum vitae des personnes jouant ce rôle dans les grandes sociétés cotées. Comme le souligne l'IFA (Institut Français des Administrateurs, 2013)¹, il s'agit de cadres confirmés. On peut rajouter des personnes de confiance. On se trouve alors face à un paradoxe... Pourquoi aurait-on besoin d'une personne aussi expérimentée et de confiance pour jouer le simple rôle d'agent de la circulation ?

Le secrétaire du conseil, un gardien de la conformité

Dans ces recommandations sur le rôle du secrétaire du conseil publiée en 2013, l'IFA qualifie le secrétaire du conseil « d'acteur clef de la gouvernance » en assumant le rôle de « gardien de la conformité », et encore celui de « promoteur de la bonne gouvernance ».

Il est le gardien de la conformité en ce sens qu'il doit s'assurer que le conseil exerce l'ensemble de ses missions en conformité avec la loi et avec le calendrier légal. Il est également chargé de la traçabilité juridique des travaux du conseil, organisant et préparant les ordres du jour des réunions du conseil ainsi que ses procès-verbaux. Il agit également comme hub informationnel mettant à disposition des administrateurs l'ensemble de l'information nécessaire aux prises de décision.

En promoteur de la bonne gouvernance, il est attendu qu'il seconde le président du conseil quant à la réflexion sur la composition structurelle du conseil d'administration (administrateurs indépendants, parité, administrateurs salariés, potentiels conflits d'intérêts, etc.), sur l'évolution de son règlement intérieur, ou encore sur la formation des administrateurs entrants. Il doit également assurer un suivi de la bonne organisation des travaux du conseil en séance plénière avec ses comités. Il est en charge du suivi de l'évaluation du bon fonctionnement du conseil d'administration.

Le rôle du secrétaire du conseil est présenté comme celui d'un rôle support à celui du conseil en général, et de celui

du président en particulier. En effet, il supporte le processus décisionnel du conseil orchestré par son président mais ne prend pas part à ses décisions. Pour autant, s'agit-il d'un acteur sans pouvoir ?

Le secrétaire du conseil, une éminence grise ?

En pratique, il semble aussi jouer un rôle de liaison entre le conseil d'administration et le management de la société, entre le président du conseil et le dirigeant. Il agit comme facilitateur des relations entre le conseil et le management de la société.

Définir les sujets à l'ordre du jour d'une réunion du conseil implique de prendre en considération les contraintes légales mais aussi la maturation des sujets. En effet, avant d'arriver à l'ordre du jour, les sujets ont été préalablement et longuement préparés par le dirigeant et ses équipes. Il serait en effet malvenu de présenter au conseil un sujet non pleinement maîtrisé. Définir l'ordre du jour du conseil est une mission qui revient d'abord au président, secondé par le secrétaire du conseil. Contrairement au président du conseil, le secrétaire est cadre de l'entreprise et en prise directe avec ses affaires. Il aura donc une connaissance plus intime des sujets qui occupent l'entreprise et de la maturation de ceux-ci, une relation facilitée avec les autres cadres. Cela implique que le secrétaire du conseil peut avoir en pratique un rôle qui dépasse celui de gardien de la conformité pour devenir un vrai partenaire dans l'élaboration de l'ordre du jour. Pouvant aller plus loin, il peut même jouer un rôle de facilitateur de la relation président du conseil/dirigeant.

De même, en tant que secrétaire du conseil, il a une relation privilégiée avec son président et les administrateurs. Cela lui permet d'avoir certains retours de la part des administrateurs ou du président à propos de leur satisfaction quant à la qualité des documents donnés, et des présentations faites, au conseil. Il peut alors transmettre ces retours auprès des managers qui peuvent s'adapter en conséquence. Cela permet de faciliter une fois encore la relation entre le conseil d'administration et la société.

Finalement, lorsque le secrétaire du conseil agit autant en tant que secrétaire du conseil que de ces comités, il advient qu'il, même s'il n'est pas un administrateur à part entière, se retrouve à maîtriser plus transversalement les travaux menés par le conseil dans son ensemble et dans sa géométrie variable. Encore une fois, cela lui permet de sentir la maturité des sujets pour pouvoir être transmis des comités vers le conseil, connaître les sujets transversaux qui pourraient intéresser plus d'un comité, etc. En conséquence, il peut avoir une influence importante sur la manière dont sont organisés les travaux du conseil, en agissant en tant que conseiller auprès de son président.

En pratique, le secrétaire du conseil constitue plus qu'un agent de circulation de l'information, ou qu'un garant de la conformité. Sa fonction l'amène à être un hub relationnel, un trait d'union entre le conseil et la société. Pour autant, peu de publicité est faite quant à sa valeur ajoutée. Il apparaît donc comme une éminence grise, une force de l'ombre dont le rôle est pourtant fondamental.

¹ Institut Français des Administrateurs (2013), *Le secrétaire du conseil : Une fonction essentielle au bon fonctionnement du Conseil et à la dynamique de la gouvernance*.



ACTUALITÉS DE LA CHAIRE

Sortie des nouveaux cahiers de la chaire

La chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise étoffe sa collection de cahiers avec quatre nouvelles publications, qui rassemblent les travaux de recherche menés actuellement par les directeurs scientifiques et les chercheurs associés de la chaire. Deux grandes thématiques sont au cœur des études des chercheurs : l'éthique des auditeurs et le gouvernement de l'entreprise.

- Les cahiers de la chaire n°09 :

"L'influence des parties prenantes sur les coûts environnementaux : l'exemple des coûts de désamiantage". *Simon Alcouffe, Nicolas Berland et Benjamin Dreveton*

"La valeur de l'existence en comptabilité - Pourquoi et comment l'entreprise peut (p)rendre en compte des entités environnementales pour « elles-mêmes »". *Alexandre Rambaud*

- Les cahiers de la chaire n°10 :

"De la dénonciation à l'alerte éthique: Histoire et institutionnalisation du « whistleblowing » comme mode de contrôle social". *Nicolas Berland et Hervé Stolowy*

"La perception du climat éthique des organisations par leurs salariés". *Wafa Ben Khaled, Nicolas Berland et Olivier Charpateau*

- Les cahiers de la chaire n°11 :

"Beyond Window Dressing: competing institutional logics and decoupling. The case of IFRS 8". *Nicolas Berland, Yves Levant et Dragos Zelinschi*

"Quand des justifications similaires sont utilisées pour promouvoir le budget... et sa remise en cause". *Nicolas Berland, Vassili Ioannides et Yves Levant*

- Les cahiers de la chaire n°12 :

"Qui sont les DAF, ces acteurs de la financiarisation ?" *Nicolas Berland et Marie Redon*

"Performativité de l'expertise immobilière et valorisation comptable : étude d'un ensemble immobilier (1977-1988)". *Pierre Labardin*

Les derniers cahiers sont disponibles sur demande sous format électronique. Pour les recevoir, contactez Lise Macron : lise.macron@fondation-dauphine.fr

Wafa Ben Khaled primée aux EGOS Awards

Wafa Ben Khaled, doctorante de la chaire, a remporté le "That's interesting! Award" lors du dernier colloque du "European Group for Organizational Studies" (EGOS), qui s'est tenu à Naples les 7, 8 et 9 juillet derniers. Les EGOS Awards récompensent des publications développant de nouvelles perspectives autour du thème de l'organisation. Wafa Ben Khaled a été primée pour son papier, écrit avec Jean-Pascal Gond, intitulé : "Designed to Fail? The Planned Obsolescence of Ethical Tools".

Formation en ligne

Dauphine lance son MOOC sur le thème « RSE, Ethique et Développement durable ». Nicolas Berland pilotera le bloc sur la « pilotage de la performance », et Olivier Charpateau le bloc portant sur la « coordination RSE dans la performance de l'organisation ». Les enregistrements devraient bientôt commencer. Les partenaires pourront avoir accès au MOOC une fois celui-ci lancé.

Formation continue

La première rentrée de l'Executive Master Expert Conformité de l'Université Paris-Dauphine a eu lieu en novembre dernier. Le certificat « RH, RSE et conformité » du master est notamment sous la responsabilité d'Olivier Charpateau. Cet Executive master, créé en partenariat avec la chaire, vise à contribuer à la montée en compétences et en légitimité des acteurs de la conformité.

Plus d'informations - [cliquez ici](#)

Le certificat « Ethique », élaboré par la chaire, sera lancé en janvier 2017.



Soutenance de la thèse de Wafa Ben Khaled

Le 22 novembre 2016, Wafa Ben Khaled, doctorante de la chaire, a soutenu sa thèse sur la « Responsabilité sociétale des firmes multinationales », dirigée par Nicolas Berland. Le jury était également composé de Claire Dambrin (ESCP Europe Paris), Gérald Naro (Université Montpellier 1), Véronique Perret (Université Paris-Dauphine) et Jean-Pascal Gond (City University London).

Table-ronde « Le Lanceur d'Alerte, Cet Inconnu »

Le 28 novembre dernier, la chaire EGE a organisé une table ronde « Le Lanceur d'Alerte, Cet Inconnu », à laquelle sont intervenus Renaud Vieux-Rochas, consultant et formateur dans les domaines de la gouvernance des entreprises et des structures associatives, et auteur du livre *Lanceur d'alerte : garde-fou ou défi personnel ?*, Mahaut Fanchini, doctorante en sciences de gestion sur la question des lanceurs d'alerte, Laboratoire DRM-MOST, Université Paris-Dauphine et Sandra Charreire Petit, membre du RITM et directrice de l'Ecole Doctorale SHS - Sciences de l'Homme et de la Société, Université Paris Saclay.



Table-ronde

Le 26 janvier dernier, la chaire EGE s'est associée à la table-ronde organisée par l'Université Paris-Dauphine sur le thème *Propositions de la Plateforme RSE pour les plans nationaux d'actions « RSE » et « Droits de l'homme et entreprises » La fabrique d'un consensus ?*, qui s'est tenue en présence de : Sylvain Boucherand, vice-président de la plateforme, Michel Capron, co-rapporteur du groupe de travail sur le plan national RSE, Pierre-Yves Chanu, vice-président de la plateforme, co-animateur du groupe de travail sur le plan national RSE, Sandra Cossart, co-rapporteur du groupe de travail sur les droits de l'homme et les entreprises, Michel Laviale, membre du bureau de la plateforme et Hélène Valade, présidente de la plateforme et co-animatrice du groupe de travail sur le plan national RSE

Conférence et remise des prix des meilleurs mémoires

Le 27 janvier, la chaire a organisé une conférence sur le thème « The role of consultants in responsible corporate practices. Fashion-setters or legitimisers », avec Jean-Pascal Gond, Cass Business School, City University London, Antoine Hélouin, Ernst & Young et Szilvia Mosonyi, Cass Business School, City University London.



La conférence a été précédée de la remise des Prix des Meilleurs Mémoires M2 2016 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise. Samy Chiba, Université Paris-Dauphine, Master Politique Générale et Stratégie des Organisations, a remporté le premier prix pour son mémoire intitulé « Comment maîtriser le paradoxe entre conflit et coopération dans les relations entre les ONG et les entreprises ? ». Romain Babillot, issu du même Master, s'est vu décerner le deuxième prix

pour son mémoire « La régulation du secteur privé : quels leviers actionnables ? Le cas du Pacte Mondial de l'ONU et de Nature & Découvertes ». Enfin, Mégane Morvan, Université Paris-Dauphine, Master Contrôle, gouvernance et stratégie, a reçu le troisième prix pour son mémoire sur « Les femmes dans le contrôle de gestion ».

Nouvelles vidéos en ligne

Les vidéos des tables-rondes du 12 mai 2016 « La gouvernance éthique : la tour de Babel du management ? » sont désormais disponibles en ligne. [Cliquez ici](#).

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux !

La Chaire EGE est présente sur Twitter (@Chaire_Ethique) et sur LinkedIn (Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise): Rejoignez-Nous !

AGENDA

Mercredi 1^{er} mars, 18h
Université Paris-Dauphine - Salle R. Aron
Conférence « Le choix de la norme comptable influence-t-il la gouvernance d'entreprise ? Analyse comparée : normes française, allemande, japonaise, internationale. »

Jeudi 9 mars, 18h
Université Paris-Dauphine (Salle C506)
Réunion d'information de l'Executive Master Expert Conformité. Plus d'informations : [cliquez ici](#).

Lundi 13 mars
Conférence « Quelle Histoire pour la finance française ? », organisée en collaboration avec la chaire Private equity - dans le cadre des journées de la House of Finance de Dauphine

Mardi 16 mai
Conférence « Diligence raisonnable : discussion du point de vue de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) ».

DIRECTION SCIENTIFIQUE / Nicolas Berland - Olivier Charpateau

CHARGÉE DE PROJETS / Lise Macron

Fondation Partenariale Paris-Dauphine / Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
Tél : +33 (0)1 44 05 44 35 - e-mail : lise.macron@fondation-dauphine.fr