



## Les femmes dans les conseils d'administration en France : une innovation ? Women on French boards: an innovation?

Isabelle ALLEMAND<sup>a</sup>, Bénédicte BRULLEBAUT<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Professeur Groupe ESC Dijon Bourgogne, Titulaire de la "Chaire en Gouvernance d'Entreprise"

<sup>b</sup> Professeur Département Gestion Droit Finance, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Responsable de la spécialisation Marchés Financiers, Membre de la "Chaire en Gouvernance d'Entreprise"

---

### Abstract

*In France, to comply with the law, female directors will represent 40% of the boards of the largest companies in 2017. Using a synthetic theoretical framework combining the disciplinary approach of governance and cognitive theories, the article analyses what women are going to bring to French boards. Female directors may improve monitoring, reduce risk-taking, they may bring new human and social capital and influence decision-making through new perspectives and values. However, their contribution may be reduced by a low influence. Interviews of 12 female directors confirm that women bring new perspectives and defend their values. The inquiry shows that these female directors believe that they are influential in boards.*

Key words: Governance – board of directors – women – monitoring – decision-making – values

### Résumé

*En France, la loi Copé Zimmermann impose qu'en 2017 les femmes représentent 40% des conseils d'administration des grandes sociétés. L'article analyse ce que la présence des femmes va apporter dans les conseils d'administration français en utilisant une grille de lecture synthétique, alliant l'approche contractuelle disciplinaire de la gouvernance et les théories cognitives. Les femmes contribueraient à un meilleur contrôle, à une prise de risque plus mesurée, apporteraient leur capital humain et social spécifique et influenceraient les décisions, à travers les informations et les valeurs qu'elles véhiculent. Mais ces apports pourraient être réduits par une influence limitée des femmes dans les conseils d'administration. L'enquête exploratoire menée auprès de douze administratrices confirme que les femmes apportent de nouvelles perspectives et qu'elles sont attachées aux valeurs, mais met aussi en évidence la satisfaction et la motivation de ces femmes, qui se sentent écoutées et respectées.*

Mots clés : Gouvernance – conseil d'administration – femmes – contrôle – décision - valeurs

---

### Introduction

Annoncée en 2010 et votée en janvier 2011, la loi Copé Zimmermann impose que d'ici 6 ans les femmes représentent 40% des administrateurs des entreprises françaises dont le chiffre d'affaires ou le total bilan dépasse 50 millions d'euros ou employant plus de 500 salariés. Sous l'influence de cette loi, la part des femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC40 est passée de 11,3% en 2009 à 21,1% en 2011 (Afep-Medef, 2011). La présence de femmes dans les conseils d'administration est encore relativement faible en moyenne en Europe, avec une femme pour dix hommes administrateurs dans les plus grandes entreprises cotées de l'Union Européenne et seulement 3% de femmes présidentes de conseils d'administration (Commission Européenne 2011). La situation diffère entre les pays. Ainsi en Norvège, premier pays à instaurer un quota obligatoire de femmes administrateurs en 2003, les femmes représentent aujourd'hui 42% des administrateurs des grandes sociétés.

L'égalité entre les hommes et les femmes est une question d'éthique, mais la représentation des femmes dans les conseils d'administration pourrait être aussi une question de performance, car limiter le recrutement d'administrateurs aux hommes réduit de fait le nombre de candidats et pourrait conduire une entreprise à se priver