

**40% de femmes dans les conseils  
d'administration :  
nous y sommes au sein du SBF120 mais  
encore des disparités au sein des sociétés  
cotées du CAC ALL TRADABLE !**



Isabelle Allemand et Bénédicte Brullebaut, de la Chaire en Gouvernance d'Entreprise de BSB

Les actions en faveur de la diversité de genre dans les instances dirigeantes se multiplient dans de nombreux pays tant au niveau des entreprises que des gouvernements. Selon les pays, les méthodes adoptées varient : législation, réglementation ou volontariat (Catalyst, 2014). Pour faire progresser la féminisation des conseils d'administration, plusieurs pays européens (Norvège, France, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas et Allemagne) ont instauré une loi contraignante, imposant des quotas et prévoyant des sanctions en cas de non-respect. D'autres pays ont préféré procéder de manière plus souple, sans imposer de quota mais en incluant la diversité dans leurs codes de gouvernance ou en demandant aux entreprises de communiquer sur la composition de leur conseil d'administration, notamment en matière de genre, sous le principe *comply or explain*.

En France, la loi Copé-Zimmermann, votée le 27 janvier 2011, a introduit une représentation minimale de chacun des 2 sexes au sein des conseils d'administration de certaines sociétés. Il s'agit des sociétés cotées et des sociétés non cotées qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins cinq cents salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros (Article L225-18-1 du Code de commerce).

Cette loi prévoit qu'à partir de 2017, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne devra pas être inférieure à 40%. Une spécificité est prévue pour les conseils d'administration de petite taille ( $\leq 8$  membres) : la contrainte de seuil est substituable à l'exigence d'un écart inférieur ou égal 2 entre le nombre des administrateurs de chaque sexe.

Des sanctions sont prévues en cas de non-respect telles que la suspension temporaire du versement des jetons de présence et la nullité des nominations prises par un conseil non conforme.

La Chaire en Gouvernance d'entreprise de BSB, Burgundy School of Business, étudie depuis 2012 la féminisation des conseils d'administration des sociétés cotées françaises et publie sa dernière étude menée après les assemblées générales de 2017.

Cette étude<sup>1</sup> a été menée en juin 2017 et porte sur les 286 sociétés de droit français de l'indice CAC ALL TRADABLE (donc soumises à la réglementation française), comprenant les sociétés du SBF120 et les sociétés de l'indice CAC Mid&Small. À cette date, les assemblées générales, au cours desquelles la nomination des nouveaux membres des conseils d'administration est votée par les actionnaires, ont presque toutes eu lieu, ce qui a pu permettre à l'ensemble des sociétés concernées de se mettre en conformité avec la loi.

#### Les sociétés du SBF120

Cette partie de l'échantillon est composée de 109 sociétés. Le nombre moyen d'administrateurs dans ces sociétés est de 12. Seulement 8 d'entre elles ont un conseil d'administration de moins de 9 membres et en conséquence, les sociétés du SBF120 ont majoritairement l'obligation d'atteindre le seuil de 40%. À ce point des assemblées générales, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration est de 43,3%. Seules 2 sociétés ne respectent pas la loi : Pernod Ricard mais l'assemblée générale 2017 n'a pas encore eu lieu et Biomérieux qui a annoncé une mise en conformité courant 2017.

À titre de comparaison, nos études publiées sur le site du baromètre de la diversité dans les conseils d'administration, indiquaient des pourcentages nettement plus bas : dans l'étude menée auprès de 122 sociétés du compartiment A (capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros) après les assemblées générales de 2012, le pourcentage de femmes était de 22,3%. Ce taux est passé à 29,4% après les assemblées générales de 2013 (109 sociétés) pour atteindre 32,8% en 2015 (141 sociétés) et 36,6% en 2016 (140 sociétés).

Les sociétés du SBF120 ont majoritairement recruté des femmes au poste d'administrateurs en 2017 : 78 femmes pour 49 hommes, soit 61,4% parmi les nouveaux élus. Parmi ces femmes, 56% ne disposaient d'aucun autre mandat au sein d'une autre société cotée, française ou étrangère. Seuls 31% des hommes nouvellement nommés étaient dans cette situation. Les réseaux d'administrateurs ont été largement plus utilisés pour recruter des hommes que pour recruter des femmes. Cela peut s'expliquer par le faible nombre de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées, par le fait que ces femmes sont déjà beaucoup sollicitées et ont donc atteint le nombre maximal de mandats autorisés ou encore que les sociétés ont fait évoluer (par obligation ou par choix) les critères de recrutement des nouveaux administrateurs.

#### *Les sociétés de l'indice CAC Mid&Small*

177 sociétés de notre échantillon font partie de cet indice. Elles ont en moyenne 7,5 administrateurs. 70% de ces sociétés ont un conseil d'administration de huit administrateurs au plus et sont donc concernées par le second volet de la loi qui précise que le seuil de 40% est substituable à l'existence d'un écart de 2 au plus entre le nombre des administrateurs de chaque sexe.

À ce point des AG, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration est de 37,2%. Si on exclut les quelques sociétés pour lesquelles les informations sur l'assemblée générale ne sont pas encore disponibles, 32 ne sont pas conformes à la loi. La grande majorité d'entre elles néanmoins communiquent sur le fait que la parité et la conformité font partie de leurs objectifs et il est donc possible d'envisager une évolution prochaine.

---

<sup>1</sup> Étude menée par la Chaire en Gouvernance d'entreprise de BSB, soutenue par le Conseil Régional de Bourgogne et le Crédit Agricole de Franche Comté

Même si ce n'est pas strictement comparable, après les assemblées générales de 2012, le pourcentage de femmes dans les sociétés du compartiment B (capitalisations boursières comprises entre 150 millions d'euros et 1 milliards d'euros) n'était que de 17,5% et a atteint 30,9% en 2016 (139 sociétés) (source : baromètre de la diversité dans les conseils d'administration).

Les sociétés de l'indice CAC Mid&Small, pour respecter la loi Copé Zimmermann, ont joué à la fois sur le recrutement de candidates féminines mais également sur la réduction de la taille de leur conseil d'administration (non renouvellement de certains membres à l'échéance du mandat et / ou démission de certains hommes). Parmi les administrateurs nouvellement élus, les femmes sont les grandes gagnantes : 67% des nominations.

#### *Les sociétés de l'indice CAC ALL TRADABLE (SBF120 + CAC Mid&Small)*

Notre étude porte sur les 286 sociétés de droit français de cet indice. Globalement, le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration est de 40,4% et seulement 34 sociétés (12%) ne sont pas en conformité avec la loi. Dans notre étude menée après les assemblées générales de 2013, pour les 222 sociétés des compartiments A et B, le taux de féminisation des conseils d'administration était de 27,4%. Il est passé à 31% en 2015 (261 sociétés) et 34,3% en 2016 (279 sociétés).

Le respect de la loi a été rendu possible par un recrutement majoritaire de femmes : 65% des administrateurs élus lors des dernières assemblées générales.

Il existe 2 populations bien distinctes au sein de notre échantillon :

- Les sociétés du SBF120 quasiment toutes en conformité avec la loi et, pour celles qui ne le sont pas, un pourcentage de femmes proche des 40% (taux le plus bas de 35,7%). Quatorze sociétés ont dépassé le ratio de 50%, dont une qui a même atteint le pourcentage de 60%.
- Les sociétés de l'indice CAC Mid&Small ne sont pas encore toutes en conformité avec la loi, mais 82% le sont déjà. Deux explications peuvent être formulées : ces sociétés sont moins observées par la presse et les investisseurs et elles ont probablement moins de facilités à attirer de nouveaux administrateurs, hommes ou femmes. Des disparités existent au sein de ces sociétés. Le pourcentage de femmes s'échelonne de 0% à 75%. Parmi les sociétés qui ne sont pas en conformité avec la loi, celles dans lesquelles le conseil compte au moins 8 membres ont majoritairement un pourcentage de femmes de plus de 30% et une mise en conformité rapide semble possible. Cela est nettement moins probable pour les 10 sociétés dont le conseil d'administration compte huit membres au plus et où l'écart entre le nombre de femmes et d'hommes est compris entre 4 et 6.

En conclusion, la féminisation des conseils d'administration des sociétés cotées françaises les plus importantes a fortement évolué depuis le vote de la loi Copé Zimmermann. La France était en 2010 un des mauvais élèves européens avec 11,95% de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés (selon l'étude European PWN, 2010), se situant bien derrière la Norvège (37,9%), la Suède (27%) ou encore la Finlande (20%). En octobre 2016, la France était en tête des pays européens avec 42.1% de femmes dans les fonctions d'administrateurs, président de conseil d'administration et directeur général des plus grandes sociétés cotées (Eurostat 2016). Cette même étude montre l'évolution, entre octobre 2010 et octobre 2016, de la féminisation des conseils d'administration dans les pays qui ont introduit une loi contraignante et dans les autres pays. Dans les premiers, le taux est passé de 9,8% à 33,7% tandis que dans les seconds, la part des femmes dans les conseils d'administration est passée de 12,7% à 20,3%. Le taux moyen européen est de 23,9% en 2016. Ces chiffres montrent l'efficacité des lois quotas pour augmenter la féminisation des conseils d'administration.

Il subsiste néanmoins des disparités au sein des sociétés. Les plus grandes capitalisations (SBF120) ont largement atteint l'objectif tandis que les sociétés du CAC Mid&Small ne sont pas encore tout à fait toutes en conformité (18% de non-conformité).

Les détracteurs des quotas ont souvent souligné que le capital humain des conseils d'administration allait se dégrader, les sociétés cherchant avant tout à se conformer à la loi, sans tenir compte de la formation, des compétences, des expériences et des réseaux des nouvelles administratrices. L'étude que nous avons menée dans notre article "Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : une comparaison France/Canada" publié dans Finance-Contrôle-Stratégie de décembre 2016, montre que la France, malgré l'obligation légale d'intégrer des femmes, a réussi à trouver des candidates tout en restant dans les normes habituelles de recrutement des administrateurs (formation, expérience).

Baromètre de la diversité dans les conseils d'administration

<http://barometre.escdijon.eu/statistiques/>

Catalyst (2014), Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches. New York: Catalyst, August.

<http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity>.

European PWN (2010). Survey 2010. Retrieved from:

[http://www.rseneews.com/public/dossier\\_social/femmes-conseil-administration-europe.php?rub=2](http://www.rseneews.com/public/dossier_social/femmes-conseil-administration-europe.php?rub=2)

(last access 4th July, 2017)

Eurostat 2016 : Report on equality between women and men in the EU

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/2016\\_annual\\_report\\_2015\\_web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf)

**Contact Presse :**

Burgundy School of Business

Julien Hannoun, Chargé des Relations Presse – +33 (0)6 19 11 23 13

E-mail : [julien.hannoun@bsb-education.com](mailto:julien.hannoun@bsb-education.com)

[BSB-education.com](http://BSB-education.com)