

LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Isabelle Allemand et Bénédicte Brullebaut, Groupe ESC Dijon Bourgogne¹

Les chiffres après les AG de 2015

ECHANTILLON DE L'ETUDE EFFECTUEE APRES LES AG DE 2015

L'étude porte sur l'ensemble des administrateurs des sociétés de droit français cotées à Paris du compartiment A, les BIG CAPS, (capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros) et du compartiment B, les MID CAPS (capitalisations comprises entre 150 millions d'euros et 1 milliard). Les informations sont issues des rapports annuels 2014, des avis de convocation aux AG et des votes des résolutions, de BoardEx, des sites des sociétés cotées, du Who's Who, de sites internet (L'Agefi nominations, Bloomberg Businessweek, LSA le carnet des décideurs, dirigeant.société.com).

Par rapport à l'étude de l'année passée, le nombre d'entreprises composant l'échantillon a augmenté, compte tenu de la valorisation de la bourse entre 2014 et 2015 :

- Dans le compartiment A, 32 nouvelles sociétés ont rejoint les 109 présentes en 2014.
- Dans le compartiment B, l'échantillon comporte 120 sociétés contre 113 en 2014.

¹ Le projet de recherche est soutenu par le Conseil Régional de Bourgogne et le Crédit Agricole de Franche Comté que les auteurs remercient.

| | Nb de sociétés | Nb d'administrateurs | Dont administratrices |
|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|
| Compartiment A | 141 | 1 755 | 575 |
| Compartiment B | 120 | 1 036 | 291 |
| Total échantillon | 261 | 2 791 | 866 |

REPARTION HOMMES / FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

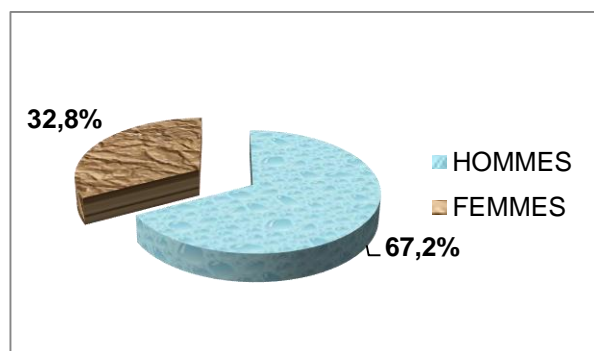
La féminisation des conseils d'administration a de nouveau progressé en 2015, avec une hausse de 13% sur l'ensemble de l'échantillon, mais de manière légèrement plus réduite dans le compartiment A, où la part des femmes dans les conseils d'administration atteint 32,8% (contre 30% en 2014) que dans le compartiment B : 28,1% contre 24,8% en 2014.

La progression se poursuit donc sans faiblir alors que le premier seuil de la loi Copé Zimmermann (20%) vient de passer et que le suivant n'est qu'en 2017 (40%).

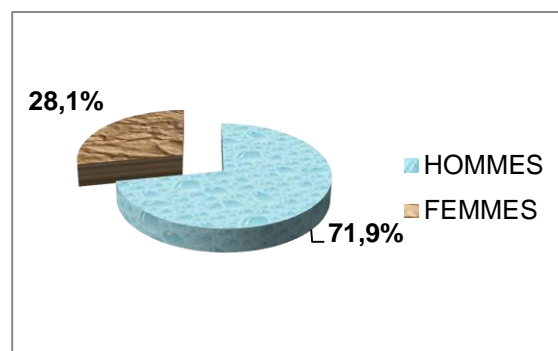
Les nominations concernent de manière quasiment égale les hommes (53%) et les femmes (47%) dans le compartiment A, ce qui montre la volonté de féminisation des conseils d'administration. Dans le compartiment B, la proportion de recrutements de femmes est un peu moins élevée : 36% de nouvelles administratrices contre 64% d'hommes, mais sensiblement au niveau (40%) des préconisations de parité de la loi Copé Zimmermann.

COMPOSITION HOMMES / FEMMES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION APRES LES AG 2015

COMPARTIMENT A



COMPARTIMENT B



Une féminisation différente dans le compartiment A et le compartiment B

Compartiment A

Chez les plus grandes sociétés, la féminisation des conseils d'administration est bien avancée : **31 sociétés du compartiment A ont déjà atteint ou dépassé le seuil de 40%** demandé pour 2017, une seule société n'a pas encore atteint les 20% de femmes dans son conseil d'administration.

Les femmes représentent aujourd'hui un sous-groupe au sein des conseils pouvant avoir de l'influence : dans 86% des conseils d'administration elles sont au moins 3, et même 4 et plus dans 60% des conseils. En moyenne, les conseils d'administration des sociétés du compartiment A comptent 12,4 membres.

Compartiment B

Si le compartiment B a atteint en moyenne un taux de féminisation de 28,1%, 10 sociétés n'ont pas atteint le premier seuil de la loi de 20%, sur les 120 de notre échantillon (soit 8,3%). Elles étaient 13 en 2014. Comme lors de notre dernière étude (le nombre n'a pas bougé), **14 entreprises comptent 40% ou plus de femmes dans leurs conseils d'administration** (soit 11,7% des sociétés du compartiment B).

Dans 44% des entreprises, le nombre de femmes dans le conseil d'administration est supérieur à 3 et dans 14 entreprises, il est supérieur à 4.

Si on ne regarde que les sociétés qui ont atteint le quota sans pour autant atteindre le seuil de 40%, le pourcentage moyen de femmes a continué de progresser dans ces sociétés : 25,1% en 2014 et 27,3% aujourd'hui.

NATIONALITE DES ADMINISTRATRICES

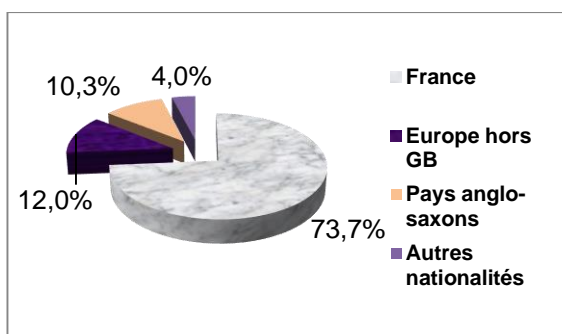
Après les AG de 2015, 26,3% des administratrices sont de nationalité étrangère dans les sociétés du compartiment A (elles étaient 29% après les AG de 2014) et **10,8% dans le compartiment B** (11,4% en 2014).

Deux effets peuvent expliquer cette légère baisse. D'une part, l'arrivée dans le compartiment A de 32 nouvelles sociétés, principalement issues du compartiment B, où l'internationalisation était moindre, fait tout naturellement baisser les statistiques. D'autre part, **les administratrices recrutées en 2015, dans le compartiment A comme dans le B, sont davantage françaises que les années précédentes** : respectivement 17% et 7% seulement sont de nationalité étrangère.

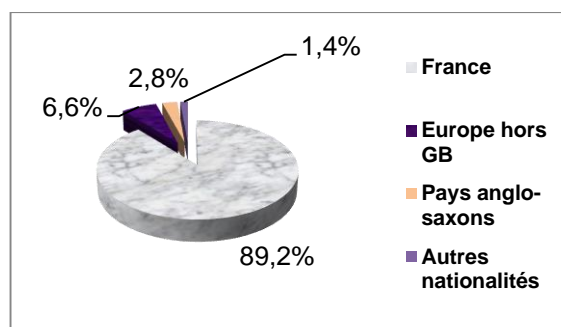
Deux conclusions peuvent être tirées. Après avoir été chercher des candidates à l'international, **la féminisation se poursuit donc avec l'arrivée d'administratrices françaises.** Les sociétés du compartiment A issues du compartiment B ont augmenté leur recrutement à l'international comparativement à l'an passé, **le critère international est donc bien fonction de la taille de l'entreprise.**

NATIONALITE DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015

COMPARTIMENT A



COMPARTIMENT B



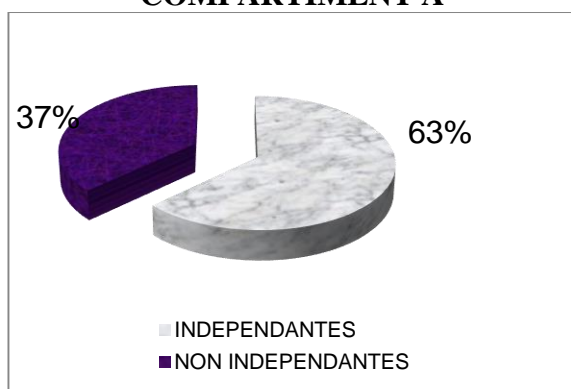
INDEPENDANCE DES ADMINISTRATRICES

Après les AG de 2015, 63% des administratrices sont indépendantes dans le compartiment A (66% en 2014) et 45% dans le compartiment B (43,7% en 2014).

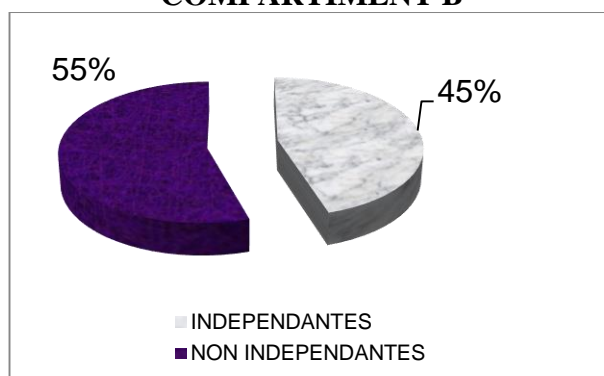
Dans l'étude d'Allemand et Brullebaut (2014), 30,7% des administrateurs hommes nommés en France depuis 2011 sont indépendants, face à 63% d'indépendantes parmi les administratrices recrutées sur la même période. **L'indépendance est donc toujours une caractéristique forte des administratrices.** Comme pour l'internationalisation, **les sociétés du compartiment A qui étaient précédemment dans le B ont recruté en 2015 prioritairement (66,7%) des administratrices indépendantes**, appliquant ce critère de sélection particulièrement fort chez les plus grandes sociétés.

INDEPENDANCE DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015

COMPARTIMENT A



COMPARTIMENT B



AGE MOYEN DES ADMINISTRATRICES

Dans le compartiment A, la moyenne d'âge des administratrices est de 54 ans et ½ (55 ans en 2014). Les femmes nommées à cette période sont plus jeunes que leurs homologues masculins.

L'âge moyen des femmes administrateurs du **compartiment B** est identique (**54 ans**) à celui du compartiment A et est resté stable par rapport à celui de notre étude précédente.

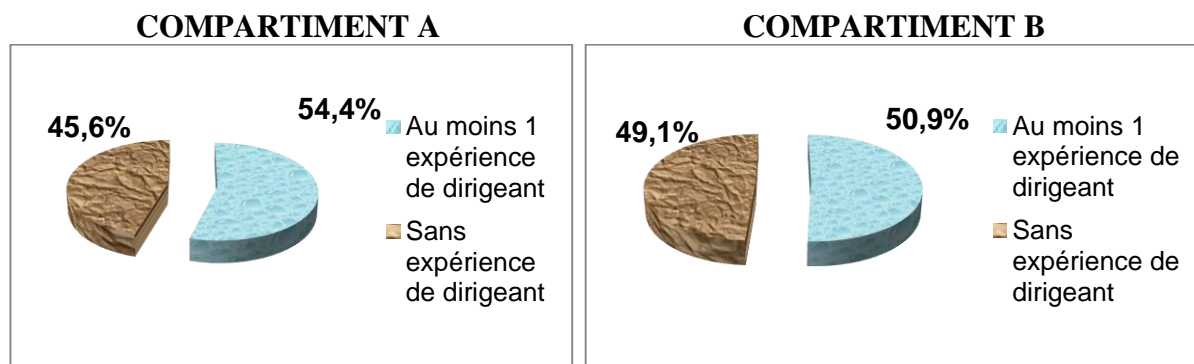
EXPERIENCE DE DIRIGEANT DES ADMINISTRATRICES

L'expérience de dirigeant répertoriée dans l'étude correspond à l'exercice au cours de la carrière de l'administratrice d'au moins un poste dans une entreprise commerciale de directeur général, président directeur général, président du directoire, gérant, président du conseil d'administration ou de surveillance.

L'expérience de dirigeant est un critère fort de recrutement pour les administrateurs des sociétés du compartiment A mais le vivier de femmes dirigeantes est réduit. Si après les AG de 2014, 62,4% des administratrices en place avaient cette expérience, une fois les recrutements 2015 effectués, la part de femmes dirigeantes chez les administratrices tombe à 54,4%. Même en isolant dans l'échantillon uniquement les sociétés faisant partie du compartiment A en 2014 et en 2015, 59,6% des administratrices en fonction ont une expérience de dirigeant, et 46,2% des femmes nommées en 2015 en ont une, ce qui est inférieur à ce qui était connu précédemment. Les conseils d'administration commencent à aller chercher d'autres profils pour poursuivre leur féminisation.

La part des administratrices du compartiment B ayant eu une expérience de dirigeant est de 50,9% (54% en 2014).

EXPERIENCE DE DIRIGEANT DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015



AUTRES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATRICES

Les types d'expériences répertoriés, autres que celle de dirigeant, sont : la finance, le droit, l'industrie, le marketing/communication, l'expérience en ministère/politique, ou académique.

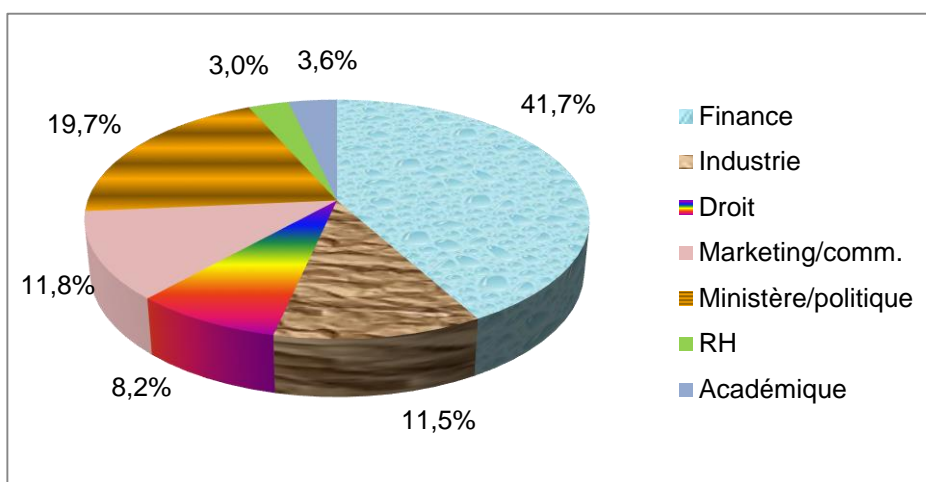
Le type d'expérience dominant chez les administratrices des sociétés du compartiment A, après le management, est la finance, et cette caractéristique se renforce, avec 41,7% des administratrices ayant occupé au moins un poste en finance (38,3% en 2014). Ceci se vérifie aussi bien pour les sociétés ayant toujours été dans le compartiment A que pour celles qui y sont arrivées en 2015. Viennent ensuite l'expérience en ministère ou politique: 19,7%, puis le marketing et la communication : 11,8% et l'expérience industrielle : 11,5%, à des niveaux proches de ceux de l'année passée.

Au sein du compartiment B, l'expérience en finance est également un critère de recrutement important chez les candidates féminines : 43% des administratrices ont une expérience dans ce domaine. Les expériences les plus recensées sont ensuite le marketing et la communication (14,9%), et le droit (9,6%).

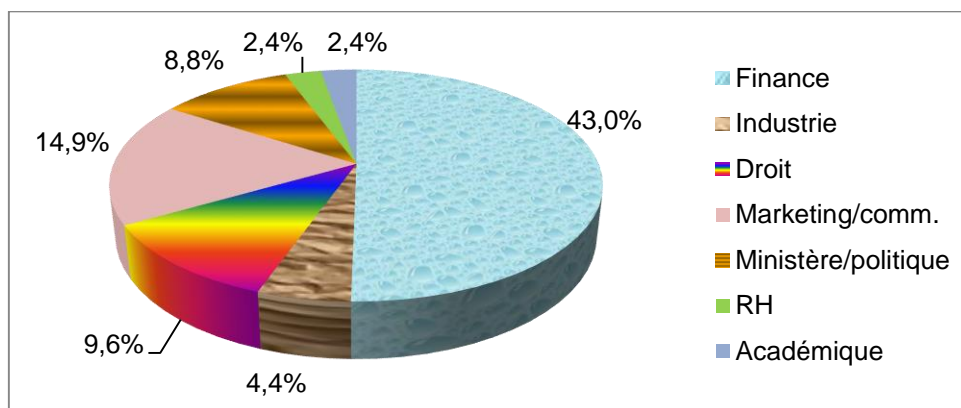
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DES ADMINISTRATRICES

NB : les administratrices peuvent avoir plusieurs expériences.

COMPARTIMENT A (autre que dirigeant)



COMPARTIMENT B



EXPERIENCE MINISTERIELLE DES ADMINISTRATRICES

Compartiment A

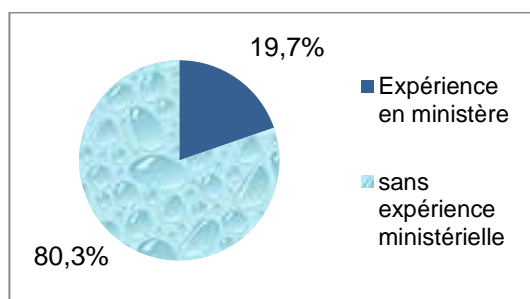
Le passage par un ministère est un critère fort de recrutement pour les dirigeants et les administrateurs (Allemand, 2008). **La part de femmes administratrices ayant occupé des fonctions dans un ministère demeure élevée à 19,7% mais elle est en baisse (22,4% en 2014).** Ceci se vérifie même en neutralisant la montée de sociétés du compartiment B au compartiment A. Cela montre que **les critères de sélection des administrateurs commencent à évoluer** pour permettre aux femmes d'entrer dans les conseils d'administration.

Compartiment B

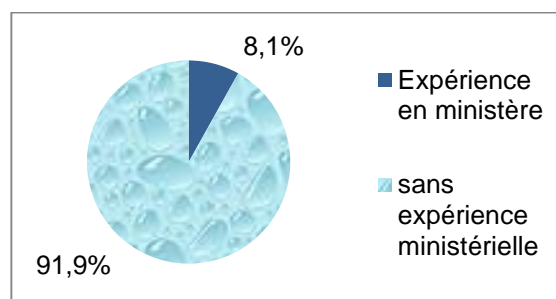
La part des administratrices ayant travaillé au sein d'un ministère baisse également dans le compartiment B : elle n'est plus que de 8,1% en 2015, contre 12,6% en 2012 et 10,6% en 2014.

EXPERIENCE MINISTERIELLE DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015

COMPARTIMENT A



COMPARTIMENT B

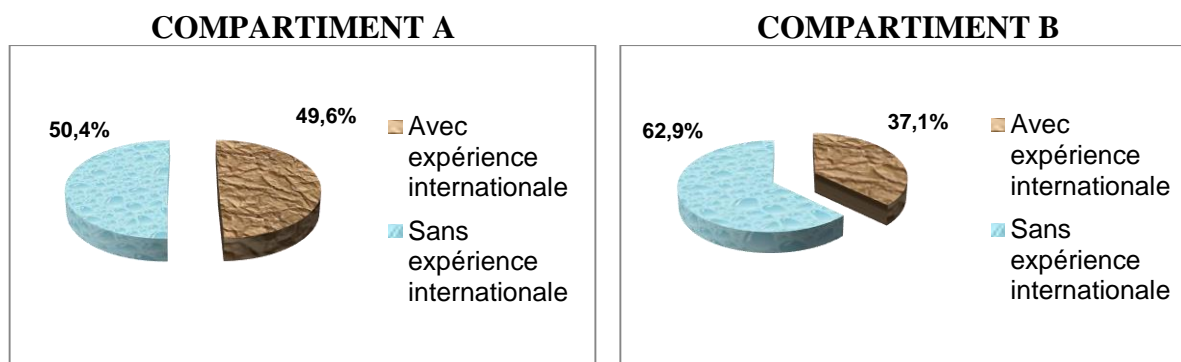


EXPERIENCE A L'INTERNATIONAL DES ADMINISTRATRICES

Après les AG de 2015, 49,6% des femmes administratrices des sociétés du compartiment A ont au moins une expérience professionnelle à l'international. Cette proportion est en léger retrait pour le compartiment A (52,5% en 2014), mais les sociétés dans le compartiment A depuis 2 ans demeurent à 52,5% et les entreprises issues du compartiment B affichent un pourcentage plus élevé que le compartiment B de 2015. **Le critère de l'expérience internationale est également davantage recherché par les entreprises lorsqu'elles augmentent en taille.**

Bien que le taux soit bien inférieur chez les moyennes capitalisations, on note cependant **un accroissement significatif de ce type d'expérience chez les administratrices du compartiment B, le taux étant passé de 24,8% fin 2012 à 30,5% après les AG 2014 et se situant aujourd'hui à 37,1%.**

EXPERIENCE INTERNATIONALE DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015

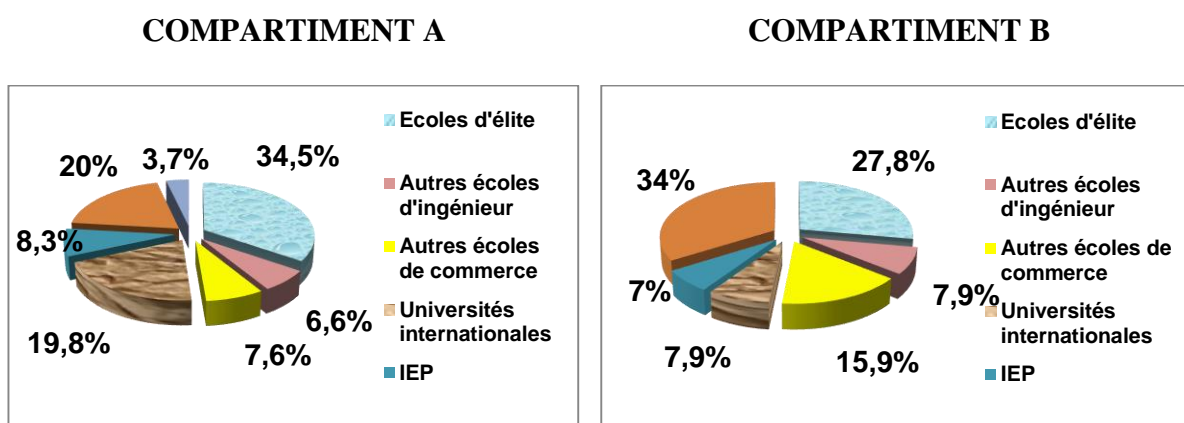


FORMATION DES ADMINISTRATRICES

Les mandats d'administrateurs sont souvent obtenus par des membres appartenant à une élite issue des écoles les plus prestigieuses (Westphal et Stern, 2006). Nous avons observé en 2014 que 36,6% des administratrices dans les Big Caps étaient diplômées de ces écoles d'élite. **Cette proportion baisse en 2015 à 34,5%, témoignant d'un recrutement en 2015 légèrement moins marqué parmi les écoles d'élite.** À noter cependant (cf étude Allemand et Brullebaut, 2014) qu'il n'y a **pas de différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes administrateurs sur ce critère.** Cela signifie que ce critère était demandé plus fortement aux femmes pour les premiers recrutements lors du vote de la loi Copé Zimmermann et que l'on revient aujourd'hui à des exigences similaires quel que soit le genre.

Chez les moyennes capitalisations, le phénomène est inversé : la part des administratrices diplômées d'écoles d'élite progresse et atteint 27,8% après les AG 2015. Bien qu'encre un peu en dessous, cette proportion se rapproche de celle enregistrée pour les grandes capitalisations.

FORMATION DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015



Le niveau de formation des femmes administratrices est élevé et reste stable en 2015. Les femmes titulaires d'un diplôme de niveau Master ou plus représentent 92,6% sur l'ensemble de l'échantillon.

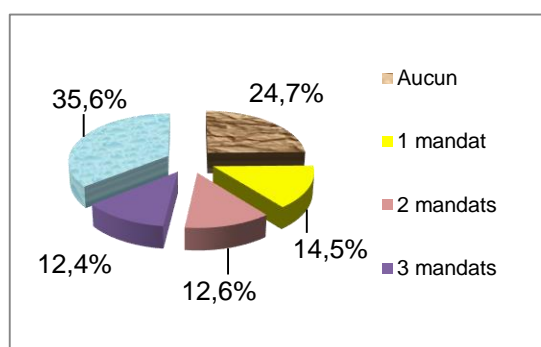
EXPERIENCE COMME ADMINISTRATEUR

L'expérience comme administrateur demeure un critère de sélection important pour choisir les administratrices mais l'exigence sur ce critère se réduit. Dans le compartiment A, 75,3% des administratrices en fonction ont au moins un mandat dans une autre société (78% en 2014). Parmi les nouvelles nommées en 2015, 66% ont un autre mandat. Là aussi, le critère de sélection est moins fort en 2015. Elles sont 64,1% dans le compartiment B à détenir au moins un autre mandat. Elles étaient 71,9% en 2014.

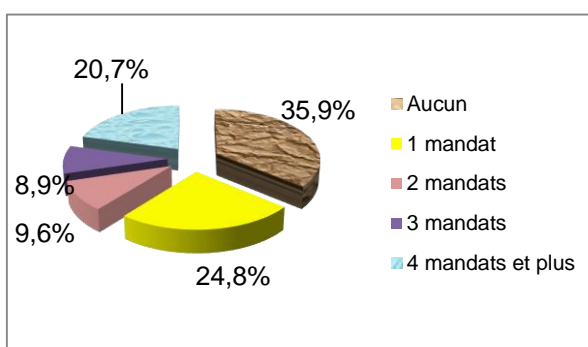
35,6% des administratrices du compartiment A détiennent 4 mandats et plus en 2015 et ce taux est de 20,7% chez les moyennes capitalisations.

EXPERIENCE D'ADMINISTRATEUR DES ADMINISTRATRICES APRES LES AG 2015

COMPARTIMENT A



COMPARTIMENT B



CONCLUSION

La féminisation des conseils d'administration s'est poursuivie en 2015, avec une progression à nouveau à deux chiffres. Parmi les plus grosses sociétés, 31 ont déjà atteint ou dépassé le seuil de 40% et c'est également le cas de 14 sociétés chez les moyennes capitalisations.

Dans les plus grandes sociétés, les femmes sont au moins 3 dans 86% des conseils d'administration : elles représentent aujourd'hui un sous-groupe pouvant avoir de l'influence.

En 2015, deux critères de recrutement commencent à s'assouplir : les administratrices nouvellement nommées sont moins dirigeantes et ont moins souvent déjà un mandat, dans les grandes comme dans les moyennes capitalisations. Cette évolution des critères pourrait

avoir deux explications : soit l'amenuisement des viviers de femmes ayant les caractéristiques précédemment requises pour être nommées dans un conseil d'administration, soit une volonté des entreprises de diversifier le capital humain dans leurs organes de gouvernance.

Les sociétés qui sont passées du compartiment A au compartiment B ont recruté prioritairement des administratrices ayant le profil de leurs homologues dans les plus grandes capitalisations. Il semble donc que la **taille ait un effet sur les critères de recrutement des administrateurs**.

Le mimétisme semble se produire également entre deux compartiments : la prise en compte de plusieurs critères (expérience internationale, diplôme d'une école d'élite) chez les moyennes capitalisations tend à se rapprocher de celle des grandes capitalisations.

Bibliographie

Allemand I. (2008), *Le marché du travail des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance*, Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck

Allemand I., Brullebaut B. (2014), "Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d'administration des sociétés françaises cotées à Paris", *Management International*, 18(3), 20-31

Westphal J.D., Stern I. (2006), "The other pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and majority Status in Obtaining Board Appointments", *Administrative Science Quarterly*, 51, 169-204.