

APPLICATION DE LA LOI RELATIVE A LA REPRESENTATION  
EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DES  
CONSEILS

---

ETAT DES LIEUX POUR LES SOCIETES EN DECA DU SBF 120

---

**Karima BOUAISS**

MAITRE DE CONFERENCES A L'IAE DE POITIERS

CEREGE – EXPERTE AUPRES DU CEDE ESSEC BUSINESS SCHOOL

**Viviane De BEAUFORT**

PROFESSEURE A L'ESSEC BUSINESS SCHOOL

CO-DIRECTEUR CEDE – CENTRE EUROPEEN DE DROIT ET D'ECONOMIE

A LA DEMANDE DE  
LA DIRECTION GENERALE DE LA COHESION SOCIALE (DGCS)

# SOMMAIRE

---

<b>TEXTE DE LOI</b>	<b>3</b>
<b>NOTE METHODOLOGIQUE</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 1 : ANALYSE GENERALE DE LA FEMINISATION DES CONSEILS</b>	<b>6</b>
<b>1. FEMINISATION DES CONSEILS</b>	<b>6</b>
1.1. CONCENTRATION DES CONSEILS AUTOUR DE 7 ADMINISTRATEURS	7
1.2. FAIBLE FEMINISATION DES CONSEILS	7
<b>2. L'APPLICATION DE LA LOI COPE – ZIMMERMANN</b>	<b>9</b>
2.1. PLACE DES FEMMES DANS LES CONSEILS	9
2.2. PROFIL DES SOCIETES FAISANT SIEGER 40% DE FEMMES DANS LEUR CONSEIL	11
2.3. PROFIL DES SOCIETES NE FAISANT SIEGER AUCUNE FEMME DANS LEUR CONSEIL	13
<b>PARTIE 2 : ANALYSE DU PROFIL DES FEMMES ADMINISTRATRICES</b>	<b>15</b>
<b>1. PROFIL DES FEMMES DIRIGEANTES ET PRESIDENTES DE CONSEIL</b>	<b>15</b>
<b>2. CUMUL DE MANDATS DES ADMINISTRATRICES</b>	<b>18</b>
<b>3. AGE DES ADMINISTRATRICES</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSION DE L'ETUDE</b>	<b>23</b>
<b>REMARQUES</b>	<b>24</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>25</b>
<b>CONTACTS DES AUTEURS</b>	<b>26</b>

## TEXTE DE LOI

---

### Article L225-18-1

#### article 5 de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011

**Relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils,  
Modifié par la LOI n°2014-873 du 4 août 2014 - pour l'égalité réelle entre les femmes et les  
hommes - Art. 67**

La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins deux cent cinquante salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

Dans ces mêmes sociétés, lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé.

NOTA : Pour les sociétés de deux cent cinquante à quatre cent quatre-vingt-dix-neuf salariés permanents, le premier des trois exercices consécutifs prévus au même premier alinéa s'entend à compter du 1er janvier 2017, soit à compter du 1er janvier 2020.

NOR: FVJX1313602L

ELI: <http://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/8/4/FVJX1313602L/jo/texte>

Alias: <http://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/8/4/2014-873/jo/texte>

## NOTE METHODOLOGIQUE

---

L'objectif de cette étude est d'analyser la féminisation des conseils d'administration ou de surveillance concernés par la loi du 27 janvier 2011 (dite « loi Copé-Zimmermann ») telle que modifiée par la loi du 4 août 2014.

L'étude est menée sur les SA de plus de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros en dehors des groupes cotés au SBF 120 sur les années 2013 et 2014, concernées par l'échéance de 2017.

Les données sont essentiellement issues des bases de données de l'ESSEC Business School. Sur la question particulière de la nationalité des administratrices, l'utilisation du logiciel Namsor<sup>1</sup> nous a permis d'inférer les origines, données qui n'étaient pas suffisamment renseignées dans les bases de données.

Notre étude est menée sur 341 SA relevant du champ d'application de la loi Copé-Zimmermann. 44 sociétés sont cotées hors SBF 120<sup>2</sup> et 297 sociétés ne sont pas cotées.

Nous distinguons les 50 sociétés qui ont un conseil de surveillance des 291 sociétés qui ont un conseil choisis un conseil d'administration.

Au total notre étude est menée sur 391 mandats d'administrateurs attribués à des femmes dont 93 mandats dans des sociétés cotées et 298 mandats dans des sociétés non cotées.

377 femmes se répartissent ces différents mandats d'administrateurs dont 93 dans des sociétés cotées et 284 femmes dans des sociétés non cotées auxquelles s'ajoutent une femme qui a déjà un mandat dans une société cotée.

Le tableau suivant synthétise ces informations :

---

<sup>1</sup> Les auteures remercient Elian Carsenat et Elena Rossini, DG de Gender Grap Grader, de leur avoir concédé à titre gracieux une licence pour mener à bien l'étude.

<sup>2</sup> Ces sociétés sont cotées à Paris dans les compartiments A, les BIG CAPS, (capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros) et B, les MID CAPS (capitalisations comprises entre 150 millions d'euros et 1 milliard).

**Tableau 1 : Echantillon étudié**

	Sociétés cotées	Sociétés non cotées	TOTAL
<b>Nombre de sociétés</b>	44	297	341
%	13%	87%	
<b>Nombre de mandats</b>	93	298	391
%	24%	76%	
<b>Nombre de femmes</b>	93	285	377
%	24,7%	75,3%	

Sur notre échantillon près de 9 sociétés sur 10 sont non cotées. Cependant, un quart des femmes siègent dans les conseils d'administration de sociétés cotées. La même tendance est constatée pour les mandats d'administrateurs.

Sur les 2462 mandats d'administrateurs identifiés pour ces 341 SA, 391 mandats sont attribués à des femmes.

Le taux moyen de féminisation de ces conseils d'administration est donc de **15,9%, seuil bien en dessous des attentes de la loi Copé-Zimmermann.**

Ce document se décompose en deux parties. La première analyse la pratique de la féminisation des conseils relevant de la loi pour les SA de plus de 500 salariés. La seconde partie propose une étude du profil des femmes administratrices siégeant dans les conseils de ces SA de plus de 500 salariés.

# PARTIE 1 : ANALYSE GENERALE DE LA FEMINISATION DES CONSEILS

Notre analyse distingue les sociétés ayant un conseil de surveillance des sociétés ayant un conseil d'administration.

Notre échantillon est constitué de 50 sociétés ayant un conseil de surveillance et 291 sociétés ayant un conseil d'administration, soit près de 85% de l'échantillon étudié.

Le tableau suivant synthétise nos données concernant cette distinction conseil de surveillance / conseil d'administration.

**Tableau 2: Distinction conseil de surveillance / conseil d'administration**

	Total	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
<b>Cotées hors SBF120</b>	44	35	9
		80%	20%
<b>Non cotées</b>	297	256	41
		86,2%	13,8%
<b>Total</b>	341	291	50
		85,3%	14,7%

Nos analyses retiennent de cette distinction et prennent également en considération la nature cotée ou non cotée de la société.

Cette première partie a pour objectif de faire une présentation générale de la présence des femmes dans les conseils d'administration. Dans un premier temps, une analyse de la féminisation des conseils est réalisée en distinguant les conseils de surveillance (CS) des conseils d'administration (CA). Puis en privilégiant la dichotomie société cotée – société non cotée, nous étudions la mise en pratique de la loi Copé-Zimmermann au sein des conseils de notre échantillon.

## 1. FEMINISATION DES CONSEILS

Dans cette première analyse de la composition des conseils, nous étudions la taille moyenne des conseils, la présence moyenne des femmes ainsi que le degré de féminisation des conseils.

### 1.1. Concentration des conseils autour de 7 administrateurs

L'analyse de la taille des conseils d'administration révèle des disparités selon la nature du conseil et la cotation sur un marché. La taille moyenne des conseils est de 7 administrateurs avec une concentration beaucoup moins importante des conseils de surveillance qui compte en moyenne deux administrateurs supplémentaires.

**Les sociétés non cotées ont des conseils d'administration très concentrés avec un nombre moyen d'administrateurs inférieur à 7.**

En revanche, la taille des conseils des sociétés cotées est en moyenne de 10 administrateurs, et plus de 12 membres pour les conseils de surveillance.

**Tableau 3: Taille moyenne des conseils**

	Taille moyenne du CA	Conseil d'administration 291 sociétés	Conseil de surveillance 50 sociétés
<b>Cotées hors SBF120</b>	10,4 administrateurs	9,8 administrateurs	12,6 administrateurs
<b>Non cotées</b>	6,9 administrateurs	6,7 administrateurs	8,6 administrateurs
<b>Total</b>	7,2 administrateurs	6,8 administrateurs	9,3 administrateurs

### 1.2. Faible féminisation des conseils

En raison de l'importance des sociétés non cotées dans l'échantillon (85%), la présence moyenne de femmes siégeant dans les conseils n'est que d'une personne.

Cependant, il est à relever deux aspects saillants :

**Une présence féminine plus importante dans les conseils de surveillance (1,6 femmes en moyenne).**

**Une présence féminine plus importante dans les sociétés cotées (2,3 femmes en moyenne).**

Nous pouvons souligner également que les conseils des sociétés cotées font siéger deux fois plus de femmes que les conseils des sociétés non cotées.

**Tableau 4: Présence moyenne des femmes dans les conseils**

	Nombre moyen de femmes	Conseil d'administration 291 sociétés	Conseil de surveillance 50 sociétés
<b>Cotées hors SBF120</b>	2,3 femmes	2,4 femmes	2,1 femmes
<b>Non cotées</b>	1 femme	0,97 femme	1,5 femmes
<b>Total</b>	1,2 femmes	1,1 femmes	1,6 femmes

**Le taux de féminisation moyen des conseils est relativement faible au regard du seuil fixé par la loi Copé-Zimmermann puisqu'il n'est que de 15,5%<sup>3</sup>.**

Cependant, il est à relever une nette différence de pratique entre les sociétés cotées et les sociétés non cotées, comme nous le traiterons dans le point suivant. En effet, le taux de féminisation moyen des CA des sociétés cotées est de plus de 25% alors que les CS (qui ne sont qu'au nombre de 9 dans notre échantillon) ne font que 16% de femmes. Ce résultat s'explique par un nombre de femmes plus important de 2,1 en moyenne mais au sein de conseils faiblement concentrés avec une moyenne de presque 13 administrateurs. A noter également une représentation des femmes plus importantes dans les CS que dans les CA.

**Tableau 5: Taux de féminisation moyen des conseils**

	Taux de féminisation	Conseil d'administration 291 sociétés	Conseil de surveillance 50 sociétés
<b>Cotées hors SBF120</b>	23,6%	25,5%	16,3%
<b>Non cotées</b>	14,2%	13,9%	17,1%
<b>Total</b>	15,5%	15,2%	17%

Pour les 50 sociétés ayant un conseil de surveillance, 73 mandats ont été attribués à des femmes. L'analyse des mandatures n'est pas réalisée compte tenu du faible nombre de femmes ayant plus de deux mandats (13 femmes), ce qui affecte peut les éléments présentés précédemment.

<sup>3</sup> Cette différence entre 15,9% et 15,5% s'explique par la méthode de calcul. Le premier taux résulte du rapport entre le nombre de mandats attribué à des femmes par le nombre d'administrateurs et le second correspond au taux de féminisation moyen des conseils des 341 sociétés de notre échantillon.



## SYNTHESE

- Une concentration moyenne des conseils autour de 7 administrateurs
  - Des sociétés non cotées avec des conseils de 7 administrateurs
  - Des sociétés cotées avec des conseils de 10 administrateurs
  - Des CS moins concentrés avec 9 administrateurs
- Une seule femme dans les conseils des SA de plus de 500 salariés
  - Deux fois plus de femmes dans les sociétés cotées, soit 2 femmes
  - Une présence féminine un peu plus importante dans les conseils de surveillance
- Un taux de féminisation des conseils largement en deçà du seuil de 40% fixé par la loi Copé-Zimmermann avec un taux moyen de 15,5% à date
  - Une meilleure représentation des femmes dans les sociétés cotées (près de 24%) et dans les sociétés dotées d'un conseil de surveillance

## 2. L'APPLICATION DE LA LOI COPE – ZIMMERMANN

Dans ce second point, l'application de la loi Copé-Zimmermann est étudiée au regard du profil des entreprises. Une analyse des caractéristiques de l'échantillon global est d'abord privilégiée avant de s'intéresser au cas spécifique des sociétés faisant déjà siéger au moins 40% d'administratrices comparativement à celles ne faisant siéger aucune femme dans leur conseil.

### 2.1. *Place des femmes dans les conseils*

L'analyse de l'application de la loi dans les sociétés de notre échantillon révèle que **plus de deux conseils sur cinq ne font pas siéger de femme.**

En revanche, près de l'intégralité des sociétés cotées fait siéger au moins une femme dans son conseil.

**Tableau 6: Sociétés ayant au moins une femme dans leur conseil**

	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>AU MOINS 1 FEMME</b>	159 54%	42 95%	201 59%
<b>0 FEMME</b>	137 46%	2 5%	139* 41%

\* L'information n'est pas renseignée pour une entreprise.

En excluant du périmètre de notre analyse les 139 sociétés ne faisant siéger aucune femme, **le taux de féminisation des conseils faisant siéger au moins une femme est alors de 26%, société soit cotée ou non.**

**Tableau 7: Taux de féminisation des conseils faisant siéger au moins une femme**

	Non cotées <i>159 sociétés</i>	Cotées <i>42 sociétés</i>	TOTAL <i>201 sociétés</i>
<b>Taux de féminisation</b>		26%	25%
			26%

Une disparité de pratique est à relever entre les conseils de sociétés cotées comparativement aux sociétés non cotées.

**75% des sociétés cotées font siéger plus d'une femme dans leur conseil** et 39% d'entre elles font siéger deux femmes.

23% des sociétés non cotées font siéger deux femmes et plus. Un tiers fait siéger une femme et 46% n'ont aucune femme dans leur conseil.

**Tableau 8: Nombre de femmes siégeant dans les conseils**

	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>0 FEMME</b>	137 46%	2 5%	139* 41%
<b>1 FEMME</b>	91 31%	9 20%	100 29%
<b>2 FEMMES</b>	39 13%	17 39%	56 16%
<b>3 FEMMES</b>	9 3%	8 18%	17 5%
<b>4 FEMMES ET PLUS</b>	20 7%	8 18%	28 8%

Même tendance en proportion :

**64% des sociétés cotées ont un taux de féminisation supérieur à 20%** dont 6 d'entre elles (14%) sont en conformité avec la loi Copé-Zimmermann.

Comparativement, le taux de féminisation supérieur à 20% concerne 39% des sociétés non cotées et 8% d'entre elles ont un taux supérieur à 40%.

**Tableau 9: Proportion de femmes siégeant dans les conseils**

EN NOMBRE DE SOCIÉTÉS	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>0 FEMMES</b>	137 46%	2 5%	139 41%
<b>&lt; 10 %</b>	14 5%	1 2%	15 4%
<b>10% &lt; FEMMES &lt; 20%</b>	29 10%	13 30%	42 12%
<b>20% &lt; FEMMES &lt; 30%</b>	60 20%	18 41%	78 23%
<b>30% &lt; FEMMES &lt; 40%</b>	32 11%	4 9%	36 11%
<b>PLUS DE 40%</b>	24 8%	6 14%	30 9%

## ***2.2. Profil des sociétés faisant siéger 40% de femmes dans leur conseil***

L'analyse du profil des 30 entreprises ayant plus de 40% d'administratrices permet de constater que 6 sociétés sont cotées et 4 adoptent un modèle de gouvernance de type conseil de surveillance.

La taille des conseils respectant la loi est plus concentrée notamment dans les sociétés cotées où sont recensés 7,6 administrateurs alors que l'échantillon global dénombrait un conseil moyen composé de 10,4 administrateurs, soit presque trois membres en moins.

La taille moyenne du conseil étant d'un peu plus de 6 administrateurs, 48% des administrateurs sont des femmes.

Ces entreprises ont plus de 35 ans et sont donc à maturité en matière de stade de développement allant de 20 ans pour la plus jeune à 70 ans pour la plus ancienne.

Un autre dénominateur commun entre les sociétés cotées et les non cotées est celui de la **performance exceptionnelle de ces firmes puisque leur rentabilité financière (ROE) est de plus de 20% ainsi que leur rentabilité économique (ROA) qui est en moyenne de 8%.**

Enfin, un dernier point identifié est celui des effectifs moyens qui sont deux fois plus importants dans les sociétés non cotées (après exclusion de La Poste) que dans les sociétés cotées.

**Tableau 10 : Profil des entreprises ayant un taux de féminisation de plus de 40%**

	Non cotées	Cotées hors SBF120	TOTAL
<b>Nombre de sociétés</b>	24 sociétés	6 sociétés	30 sociétés
<b>Conseil de surveillance</b>	4 sociétés	0 société	4 sociétés
<b>Taille moyenne du CA</b>	6,3 administrateurs	7,6 administrateurs	6,6 administrateurs
<b>Nombre moyen de femmes</b>	2,9 femmes	3,5 femmes	3 femmes
<b>Taux de féminisation</b>	48%	48%	48%
<b>Age moyen de l'entreprise</b>	39,6 ans	35,7ans	38,8 ans
<b>Entreprise la plus âgée</b>	70 ans	58 ans	
<b>Entreprise la plus récente</b>	20 ans	20 ans	
<b>ROE moyen en 2013</b>	27,9%	20,4%	26,3%
<b>ROA moyen en 2013</b>	8%	9%	8,24%
<b>Effectif moyen en 2013</b>	2 308 salariés*	1 118 salariés	2 062 salariés
<b>Effectif inférieur à 1 000 salariés</b>	8 sociétés 33%	4 sociétés	
<b>Effectif entre 1 000 et 5 000 salariés</b>	10 sociétés 42%	1 société	
<b>Effectif supérieur à 5 000 salariés</b>	6 sociétés 25%	1 société	

\*Nous avons exclus de ce calcul les 218 942 employés de La Poste car la présence de cette entreprise entraîne un effectif moyen qui ne correspond pas à la réalité des entreprises de l'échantillon.

### 2.3. Profil des sociétés ne faisant siéger aucune femme dans leur conseil

L'analyse de l'échantillon de 139 sociétés ne faisant siéger aucune femme dans leur conseil révèle des singularités comparativement à l'échantillon précédent. (Nous occultons de notre analyse les deux sociétés cotées). Les conseils sans administratrices sont plus concentrés, en moyenne un administrateur en moins. En 2013, la performance moyenne est quasi deux fois inférieure à celle des sociétés faisant siéger 40% de femmes. Et, le nombre de salariés est de 1 455 salariés contre plus de 2 300 salariés dans les sociétés respectant la loi Copé-Zimmermann. L'âge moyen de la société est quant à lui pratiquement identique.

**Tableau 11 : Profil des entreprises ne faisant siéger aucune femme dans leur conseil**

	Non cotées	Cotées hors SBF120
Nombre de sociétés	137 sociétés	2 sociétés
Conseil de surveillance	13 sociétés	0 société
Taille moyenne du CA	5,4 administrateurs	6 administrateurs
Age moyen de l'entreprise	40 ans	40 ans
Entreprise la plus âgée	95 ans	60 ans
Entreprise la plus récente	4 ans	19 ans
ROE moyen en 2013	15,2 %	NS
ROA moyen en 2013	7,2 %	NS
Effectif moyen en 2013	1455 salariés	753 salariés
Effectif inférieur à 1 000 salariés	87 sociétés 63%	2 sociétés
Effectif entre 1 000 et 5 000 salariés	23 sociétés 17%	
Effectif supérieur à 5 000 salariés	27 sociétés 20%	

#### SYNTHESE

- Près de 3 sociétés sur 5 font siéger au moins une femme dans leur conseil
- 26% des conseils fait siéger au moins une femme
- Disparité de pratiques entre les sociétés cotées et non cotées

- 75% des sociétés cotées font siéger au moins 2 femmes dans leur conseil contre 23% dans non cotées
- 46% des sociétés non cotées n'ont aucune femme dans leur conseil contre 5% pour les cotées
- 64% des sociétés cotées ont plus de 20% de femmes dans leur conseil contre 39% pour les non cotées
- Un profil similaire pour les sociétés respectant le seuil de 40% de la loi Copé – Zimmermann (cotées et non cotées)
  - Un conseil concentré autour de 6 administrateurs dont la moitié d'administratrices
  - Des entreprises à maturité de plus de 35 ans
  - Des entreprises performantes
- Un profil singulier des sociétés ne faisant siéger aucune femme dans leur conseil :
  - Un conseil plus concentré avec un administrateur en moins
  - De bonnes performances mais deux fois moins importantes
  - Une majorité des entreprises emploie moins de 1 000 salariés

## PARTIE 2 : ANALYSE DU PROFIL DES FEMMES

### ADMINISTRATRICES

---

Grâce au logiciel Namsor dont une licence à titre gracieux a été concédée par l'entreprise Gender Grap Grader, nous avons pu inférer l'origine des 377 femmes ayant un mandat d'administrateur. (Le logiciel calcule en combinant une probabilité d'origine à partir du prénom et du nom de famille).

**Près de 88% de notre échantillon est composé de femmes françaises, siégeant indistinctement dans un conseil de société cotée ou non.**

Cette seconde partie apporte des éclairages sur les profils des administratrices. Nous avons réalisé un focus sur les femmes dirigeantes et présidentes de conseil en insistant sur leur parcours (expérience et formation), puis sur les femmes cumulant des mandats notamment dans au SBF 120, périmètre que nous avons exclu de notre analyse, un dernier éclairage sur l'âge des administratrices complète l'analyse.

#### 1. PROFIL DES FEMMES DIRIGEANTES ET PRESIDENTES DE CONSEIL

Sur les 391 mandats attribués à des femmes, **11 femmes sont directrices générales et 15 femmes sont présidentes d'un conseil.**

Globalement, ces femmes sont principalement diplômées d'écoles et ont une carrière qui s'inscrit dans la continuité de leur formation. En matière de professionnalisation de la fonction d'administrateur, nous pouvons souligner la présence deux administratrices certifiées. Sur ces 19 femmes, 15 ont plus de 50 ans.

Parmi les onze femmes dirigeantes identifiées dans notre échantillon, huit ont plus de 50 ans. Elles ont toutes une longue expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise dont elles ont aujourd'hui la direction générale. Les parcours sont hétérogènes et correspondent aux qualifications techniques requises pour exercer leur mandat social.

Une **cohérence dans le parcours généralement réalisé dans l'entreprise ou dans le secteur d'activité de l'entreprise.**

**Six femmes cumulent les fonctions de décision et de contrôle grâce à leur poste de PDG** (Patricia Barbizet, Murielle Barneoud, Ana Giros Calpe, Linda Jackson, Bénédicte Melou-Pin, Cécile Queille).

Ces six femmes ont fait l'essentiel de leur carrière dans l'entreprise qu'elles dirigent et président.

Une femme préside le conseil de l'entreprise dont elle est fondatrice (Cécile Debosque), une autre a pris la présidence en lieu et place de son mari décédé (Edith Caillard) et deux femmes semblent être des administratrices professionnelles avec plusieurs mandats d'administrateurs dans leur secteur d'activité (Danielle Delarocque et Carolle Lejeune).

Le tableau suivant donne la liste des femmes directrices générales et présidentes de CA :

**Tableau 12: Liste des femmes des directrices générales et présidentes de conseil**

Nom de l'administratrice	Age	Nom de l'entreprise	Fonction	Principale expérience	Formation
<b>Elisabeth Ayrault</b>	59 ans	COMPAGNIE NATIONALE DU RHONE	Présidente du Directoire de CNR	Architecte Promotion immobilière puis DGD de filiale de Suez Environnement	Ecole nationale supérieure d'architecture de Montpellier, IAE, Institut agronomique méditerranéen
<b>Patricia Barbizet</b>	60 ans	PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILES SA	PDG de Christie's	DAF de Pinault – CFAO, DG d'Artémis depuis 1992	ESCP Europe
<b>Murielle Barneoud</b>	48 ans	DOCAPOST BPO IS	PDG Docapost	Directeur industriel La Poste	IEP PARIS et de l'ENSPTT
<b>Nathalie Bellon</b>	51 ans	LENOTRE SA	Présidente du Directoire de Lenotre	Industrie alimentaire (Sodexo)	European Business School
<b>Agathe Boidin</b>	44 ans	ORCHESTRA-PREMAMAN	Directrice Générale du groupe O-P	DAF, puis DGD, puis DG du groupe ORCHESTRA-PREMAMAN	Diplôme d'expert comptable l'ESLSCA Business School
<b>Edith Caillard</b>	68 ans	LA MONTAGNE	Présidente du groupe La Montagne-Centre France	Rédactrice à Info Magazine	Non trouvé
<b>Frédérique Calandra</b>	52 ans	REGIE IMMOBILIERE DE LA VILLE DE PARIS	Présidente du CA	Maire du 20 <sup>ème</sup> – Paris	DEA de géopolitique (Paris-VIII) et du certificat de l'Institut International des Droits de l'Homme (université René



					Cassin - Strasbourg)
<b>Ana Giros Calpe</b>	41 ans	ALSTOM TRANSPORT SA	PDG d'Alstom Transport	Carrière chez Alstom Transport	Université polytechnique de Barcelone et de l'INSEAD
<b>Cécile Debosque</b>	80 ans	API RESTAURATION	Présidente du CA	Fondatrice d'Api Restauration	Non trouvé
<b>Danielle Delarocque</b>	63 ans	MORGAN INTERIM	Présidente du CA	Gérante de sociétés d'intérim	Non trouvé
<b>Manuella Desmazieres</b>	58 ans	DESMAZIERES	Présidente du CA	Assistante de direction de Desmazières SA	ESAD à la catho de Lille BTS Secrétaire Trilingue
<b>Guylaine Dyevre</b>	54 ans	VEOLIA EAU - COMPAGNIE GENERALE DES EAUX	Global Head of CIB Compliance - BNP Paribas	Carrière chez BNP Paris Assurance puis CIB Compliance	Master en Politique de Paris II Assas, Sciences Po - IFA
<b>Linda Jackson</b>	56 ans	AUTOMOBILES CITROEN	PDG de Citroën	Carrière dans le secteur automobile	MBA de l'Université de Warwick, UK
<b>Marie-Claire Janailhac-Fritsch</b>	60 ans	GUERBET	Présidente du CA	Fondatrice de sociétés de consulting dans le secteur cosmétique	HEC
<b>Carolle Lejeune</b>	48 ans	TECHNIQUE ENERGIE ATOMIQUE - TECHNICATOME	Présidente du CA	Administratrice et présidente de sociétés	Non trouvé
<b>Danièle Martinez</b>	62 ans	ARCELORMITTAL MAIZIERES RESEARCH SA	Présidente du CA	Non trouvé	Non trouvé
<b>Bénédicte Melou- Pin</b>	55 ans	PROXISERVE	PDG de Proxiserve	Consultante et direction marketing chez Veolia	Agro - Ensia
<b>Cécile Queille</b>	59 ans	ICF LA SABLIERE SA D'HLM	PDG du groupe ICF Habitat, filiale SNCF	Postes de direction chez SNCF	ENSTA ParisTech - École Nationale Supérieure de Techniques Avancées Sciences Po - IFA
<b>Nathalie Rastoin</b>	55 ans	PARROT	Directrice Générale d'Ogilvy France & Présidente de Parrot	Conseil en planning stratégique	HEC et DEA en science de la communication à la Sorbonne

## 2. CUMUL DE MANDATS DES ADMINISTRATRICES

Presque l'intégralité des femmes de notre échantillon n'a qu'un seul mandat d'administratrice d'où une moyenne légèrement supérieure à 1 mandat.

**Tableau 13: Répartition des mandats moyens**

	MANDAT MOYEN
Cotées hors SBF120	1,01 mandats
Non cotées	1,05 mandats
Total	1,04 mandats

Concernant le cumul des mandats, le problème identifié dans la littérature académique du phénomène de « *busy directors* » au dessus de 3 mandats d'administrateurs est inexistant.

Dans notre échantillon, seule une femme, en la personne de Marie-Hélène Debans, détient 3 mandats. Seules 12 femmes détiennent deux mandats et pour la plupart dans des sociétés non cotées.

**Tableau 14: Nombre de mandats détenus par les femmes de notre échantillon**

	TOTAL	Cotées hors SBF120 44 sociétés	Non cotées 297 sociétés
1 MANDAT	364 femmes 97%	92 femmes	273 femmes
2 MANDATS	12 femmes 3%	1 femme	11 femmes
3 MANDATS	1 femme		1 femme
+ DE 3 MANDATS	0 femme		

Au moins 10 femmes ont également un mandat dans un conseil d'une société cotée au SBF 120.

Nous remarquons que :

- Une administratrice, Patricia Barbizet, cumule quatre mandats d'administratrice dans le SBF 120 ;

- 2 de ces femmes ont un mandat chez Thales, qui fait siéger dans son conseil 6 administratrices en 2015 ;
- 2 femmes ont un mandat chez ENGIE (GDF Suez), qui fait siéger dans son conseil 12 administratrices en 2015 ;
- 2 femmes ont un mandat chez Sopra Steria Group, qui fait siéger dans son conseil 5 administratrices en 2015.

Le tableau suivant reprend la liste de ces femmes :

**Tableau 15: Liste des femmes ayant également un mandat dans un conseil du SBF 120**

Nom de l'administratrice	Age	Nom de l'entreprise	Nom de la société du SBF 120
<b>Patricia Barbizet</b>	60 ans	PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILES SA	AIR France - KLM KERING TF1 TOTAL
<b>Kathleen Clark Bracco</b>	48 ans	AXWAY SOFTWARE	SOPRA STERIA GROUP
<b>Laurence Broseta - Théaud</b>	46 ans	CFTI-COMPAGNIE FRANCAISE DE TRANSPORT INTERURBAIN TRANSDEV TRANSDEV ILE DE FRANCE	THALES
<b>Nicole Dassault</b>	84 ans	DASSAULT AVIATION	DASSAULT SYSTEMES
<b>Marie-Hélène Habert-Dassault</b>	50 ans	DASSAULT AVIATION	BIOMERIEUX SA
<b>Françoise Malrieu</b>	69 ans	LA POSTE	GDF SUEZ
<b>Françoise Mercadal - Delasalles</b>	52 ans	AXWAY SOFTWARE	SOPRA STERIA GROUP
<b>Astrid Milsan</b>	43 ans	DCNS	GDF SUEZ SAFRAN
<b>Lucia Sinapithomas</b>	51 ans	DASSAULT AVIATION	BUREAU VERITAS
<b>Anne-Claire Taittinger</b>	65 ans	CLUB MEDITERRANEE	CARREFOUR THALES

L'analyse de leur profil nous permet d'identifier des héritières comme Nicole Dassault, Marie- Hélène Habert-Dassault ou encore Anne-Claire Taittinger. Ces femmes sont fortement impliquées comme administratrice dans le contrôle des filiales du groupe éponyme. D'autres administratrices ont un parcours tracé dans la Haute Fonction Publique après une formation à SciencesPo-ENA. Nous retrouvons une prédominance, identifiée précédemment dans l'étude de Bouaiss et Bricard (2014),

de femmes formées dans les grandes écoles françaises. Et l'expérience professionnelle accumulée par ces femmes est un facteur explicatif de leur âge proche de 50 ans et plus.

Le tableau suivant détaille la fonction, l'expérience et la formation de ces dix femmes cumulant des postes d'administratrices dans les conseils du SBF 120 :

**Tableau 16 : Profil des femmes cumulant un poste d'administratrice dans une société du SBF 120**

Nom de l'administratrice	Fonction	Expérience	Formation
<b>Patricia Barbizet</b>	PDG de Christie's	DAF de Pinault –CFAO, DG d'Artémis depuis 1992	ESCP Europe
<b>Kathleen Clark Bracco</b>	Directeur délégué Sopra GMT	Relations investisseurs Sopra Group	Stanford Graduate School of Business Executive Education, University of California
<b>Laurence Broseta</b>	Responsable de France Division chez Transdev	18 ans de carrière à la RATP	Polytechnique, Telecom ParisTech
<b>Nicole Dassault</b>	DG délégué de Rond Point Immobilier SAS	Administratrice de filiales Dassault	Non trouvé
<b>Marie-Hélène Habert-Dassault</b>	Gérante de H Investissements, HDH	Gérante de sociétés et Administratrice de filiales Dassault	Paris II Pantheon-Assas
<b>Françoise Malrieu</b>	Présidente de la Société de Financement de l'Economie Française	Carrière dans le secteur bancaire et financier	HEC
<b>Françoise Mercadal - Delasalles</b>	Directrice des ressources de Société Générale	Carrière dans la banque et dans la Haute fonction publique	Sorbonne, SciencesPo, ENA
<b>Astrid Milsan</b>	DGA de l'Agence des participations de l'État (APE)	Haute fonction publique	Paris II-Assas, SciencesPo, ENA
<b>Lucia Sinapithomas</b>	DAF chez CapGemini	Cabinet d'avocats et CapGemini depuis 1992	ESSEC
<b>Anne-Claire Taittinger</b>	Administratrice de sociétés	CDC, puis groupe familial Taittinger et Groupe du Louvre	SciencesPo, HEC

### 3. AGE DES ADMINISTRATRICES

L'information sur l'âge des administratrices n'est renseignée que pour 341 femmes. L'âge moyen des femmes est de 53 ans et demi, même si nous pouvons noter une année supplémentaire pour les administratrices des sociétés cotées.

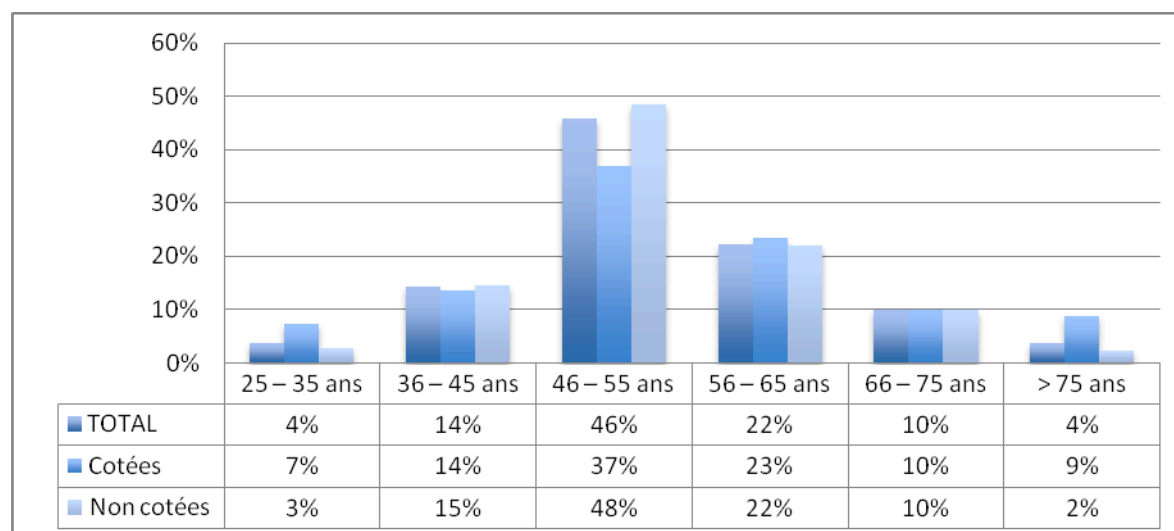
**Tableau 17: Age moyen et répartition par tranche d'âge**

	TOTAL	Cotées hors SBF120 81 femmes	Non cotées 260 femmes
<b>AGE MOYEN</b>	53,6 ans	54,6 ans	53,3 ans
<b>25 – 35 ans</b>	13 femmes	6 femmes	7 femmes
<b>36 – 45 ans</b>	49 femmes	11 femmes	38 femmes
<b>46 – 55 ans</b>	156 femmes	30 femmes	126 femmes
<b>56 – 65 ans</b>	76 femmes	19 femmes	57 femmes
<b>66 – 75 ans</b>	34 femmes	8 femmes	26 femmes
<b>&gt; 75 ans</b>	13 femmes	7 femmes	6 femmes

**Près de la moitié des femmes sont âgées entre 46 et 55 ans et plus de 80% d'entre elles ont plus de 46 ans, avec une accumulation d'années d'expérience**

De manière contre intuitive, une proportion de très jeunes femmes est plus importante dans les sociétés cotées, ce qui peut s'expliquer par l'appartenance à la famille propriétaire de l'entreprise.

**Figure 1 : Répartition par tranche d'âge des administratrices**



## SYNTHESE

- **Des femmes dirigeantes et présidentes de conseil avec un parcours cohérent dans la société qu'elles dirigent et/ou président**
  - Des femmes ayant principalement plus de 50 ans
- **Un phénomène de cumul des mandats très marginal**
  - Une moyenne autour d'un mandat d'administrateur
  - 12 femmes détient 2 mandats et une femme en a trois
- **10 femmes cumulent des mandats dans des sociétés du SBF 120**
  - 3 héritières administratrices des filiales du groupe éponyme
  - Des femmes formées dans les grandes écoles françaises mais surtout SCPO -ENA
  - Des femmes dotées d'une grande expérience professionnelle
- **Des femmes expérimentées**
  - Des femmes ayant en moyenne 53 ans
  - 80% des femmes de l'échantillon a plus de 46 ans

## CONCLUSION DE L'ETUDE

---

Sur le périmètre du SBF 120, non adressé dans cette étude, nous avons identifié quelques différences statistiques, ce qui illustre la problématique du recueil des données ou de traitement méthodologique, à ce stade même: l'étude d'Ethics & Boards de juin 2015 établit que le taux de féminisation de conseils dans les sociétés du CAC 40 est de 30,1% de femmes en juin 2014, celle de Spencer Stuart (2014) fournit un taux de 31%. Les différences sont plus marquées pour les sociétés du SBF 120, taux établi à 24,8% en juin 2014 (Allemand et al., 2014) et 23,8% en 2013 (Bouaïss et Bricard<sup>4</sup>, 2014), alors qu'Ethics & Boards obtient 29,3% en 2014 et 26,1% en 2013.

L'étude menée sur le périmètre des sociétés en deçà du SBF 120, concernées par la loi révèle un seuil de **15,5%**, taux de féminisation des conseils bien en dessous des attentes de la loi Copé-Zimmermann et même si nous soulignons à nouveau la grande difficulté à obtenir des données et la nécessité dans laquelle nous nous sommes trouvés de vérifier quasi un par un les éléments obtenus, il paraît assez évident qu'une **vague de recrutement d'administratrices va intervenir dans les prochains mois pour tenir l'échéance de 2017, sauf à ce que les entreprises fassent l'impasse, ce qui n'est pas une vue de l'esprit étant donné les sanctions prévues par la loi et une difficulté dont elle font part à avancer sur cette question en trouvant les profils adéquats. Une mobilisation paraît requise, ce travail de recherche ayant pour objectif d'estimer la situation au plus près.**

---

<sup>4</sup> Les auteures remercient chaleureusement Agnès Bricard, Première Femme Présidente du Conseil Supérieur de l'ordre des experts comptables, pour ses conseils avisés.

## REMARQUES

---

La presse a repris des chiffres plus importants que la base sur laquelle nous avons pu travailler, par exemple, un périmètre de quelque 2700 sociétés concernées par le délai de 2017. Notre analyse porte sur un échantillon bien inférieur. Nous avons tenté de vérifier sa pertinence sans cependant réussir à confirmer ou infirmer les données. Cela peut-il s'expliquer par le fait qu'un nombre important de SA a fait depuis le choix de se transformer en SAS (ou a constitué un montage holding de tête en SA inférieur à 50 salariés détenant une SAS,) par le fait que les SCOP ne sont pas concernées, et enfin, par la défaillance d'un certain nombre de sociétés ?

En l'absence d'open data en France sur ce sujet et malgré tous nos efforts auprès des instances concernées, à ce stade, le travail a été réalisé sur un échantillon qui reste représentatif, mais qui n'est peut-être pas exhaustif .

Nous étions décidées, par ailleurs, à travailler sur la corrélation entre mixité et performance en collaborant notamment avec Women Equity for Growth (<http://www.women-equity.org/index/details/id/555>) et en travaillant sur les deux axes suivants :

- un classement des sociétés en fonction de la performance et du nombre de femmes ;
- la performance des sociétés faisant siéger des femmes dans leur conseil d'administration

Le temps passé ces mois-ci à reconstituer des données correctes (vérification individualisée des sociétés dont les informations étaient manquantes ou incomplètes) s'est avéré trop important. Nous avons la volonté de poursuivre la démarche si nous sommes en mesure de récupérer des données plus complètes. De même, avons- nous l'intention de compléter le travail sur les SA ayant entre 250 et 500 salariés, concernées par l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2020.



## LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1 : ECHANTILLON ETUDIE.....	5
TABLEAU 2: DISTINCTION CONSEIL DE SURVEILLANCE / CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	6
TABLEAU 3: TAILLE MOYENNE DES CONSEILS.....	7
TABLEAU 4: PRESENCE MOYENNE DES FEMMES DANS LES CONSEILS.....	8
TABLEAU 5: TAUX DE FEMINISATION MOYEN DES CONSEILS.....	8
TABLEAU 6: SOCIETES AYANT AU MOINS UNE FEMME DANS LEUR CONSEIL.....	9
TABLEAU 7: TAUX DE FEMINISATION DES CONSEILS FAISANT SIEGER AU MOINS UNE FEMME.....	10
TABLEAU 8: NOMBRE DE FEMMES SIEGEANT DANS LES CONSEILS.....	10
TABLEAU 9: PROPORTION DE FEMMES SIEGEANT DANS LES CONSEILS.....	11
TABLEAU 10 : PROFIL DES ENTREPRISES AYANT UN TAUX DE FEMINISATION DE PLUS DE 40%.....	12
TABLEAU 11 : PROFIL DES ENTREPRISES NE FAISANT SIEGER AUCUNE FEMME DANS LEUR CONSEIL.....	13
TABLEAU 12: LISTE DES FEMMES DES DIRECTRICES GENERALES ET PRESIDENTES DE CONSEIL.....	16
TABLEAU 13: REPARTITION DES MANDATS MOYENS.....	18
TABLEAU 14: NOMBRE DE MANDATS DETENUS PAR LES FEMMES DE NOTRE ECHANTILLON.....	18
TABLEAU 15: LISTE DES FEMMES AYANT EGALEMENT UN MANDAT DANS UN CONSEIL DU SBF 120.....	19
TABLEAU 16 : PROFIL DES FEMMES CUMULANT UN POSTE D'ADMINISTRATRICE DANS UNE SOCIETE DU SBF 120.....	20
TABLEAU 17: AGE MOYEN ET REPARTITION PAR TRANCHE D'AGE.....	21

## CONTACTS DES AUTEURES

---



**Karima BOUAISS**

MAITRE DE CONFERENCES A L'IAE DE POITIERS

Laboratoire CEREGE – Experte auprès du CENTRE EUROPEEN DE DROIT ET D'ECONOMIE

ESSEC BUSINESS SCHOOL

[kbouaiss@poitiers.iae-france.fr](mailto:kbouaiss@poitiers.iae-france.fr)



**Viviane De BEAUFORT**

PROFESSEURE A L'ESSEC BUSINESS SCHOOL

Fondatrice et co-directrice du CENTRE EUROPEEN DE DROIT ET D'ECONOMIE

Directrice du programme « GOVERNANCE, LAW AND GENDER » et des formations WOMEN – ESSEC

EXECUTIVE

[beaufort@essec.fr](mailto:beaufort@essec.fr)

@vdbeaufort

<http://cede.essec.edu>