



# Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance

Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre  
des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012

Rapport n° 2016-01-15-PAR-019, publié le 10 février 2016

**Danielle BOUSQUET**, présidente du HCEfh  
**Brigitte GRESY**, secrétaire générale du Conseil Supérieur  
de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, et  
co-présidente du groupe de travail d'évaluation  
**Réjane SENAC**, présidente de la Commission  
« Parité en matière politique, administrative  
et dans la vie économique et sociale »  
et co-présidente du groupe de travail d'évaluation  
**Sébastien POINT**, co-rapporteur de l'évaluation  
**Caroline RESSOT**, co-rapporteuse de l'évaluation



**Précisions relatives à l'adoption de ce rapport**

Concernant le HCEfh, ce rapport a été adopté à l'unanimité des membres présent.e.s lors de l'Assemblée plénière du HCEfh du 17 décembre 2015.

Concernant le CSEP, il a été adopté à la majorité de ses membres, à l'exception des avis défavorables du MEDEF et de la CGPME (avis consultables en ligne sur le site internet du HCEfh).

# Lettre de saisine



MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES  
SÉCRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DES DROITS DES FEMMES

*Les Ministres*

*Paris, le 31 JUIL. 2015*

N/Réf : D.15-014817 - CAB-CONS/CB/CS

Madame la Présidente,  
Madame la Secrétaire Générale,

Notre Constitution fixe l'objectif d'un égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives, mais aussi aux responsabilités professionnelles et sociales. Pour mettre en œuvre cet objectif, plusieurs lois se sont succédées : en 2011 pour l'accès des femmes aux conseils d'administration des grandes entreprises, en 2012 pour l'accès des femmes aux postes de direction de la fonction publique et, dernièrement, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes qui a renforcé les dispositions adoptées en 2011 et 2012. Cet arsenal législatif constitue aujourd'hui un ensemble cohérent, qui fait de la France un des pays européens les plus avancés en la matière. Il est désormais nécessaire d'en faire un bilan exhaustif, qui aille au-delà des progrès statistiques importants d'ores et déjà constatés.

Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh), et en particulier sa commission parité, a développé sur le thème de l'égalité représentation des femmes et des hommes dans les instances de décision une expertise pointue. Il a en particulier réalisé des travaux remarquables sur la parité en politique. Le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) a de son côté une expertise reconnue sur la place des femmes au sein des entreprises et la promotion et l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales.

Madame Danielle BOUSQUET  
Présidente du HCEfh  
35, Rue Saint Dominique  
75007 PARIS

Madame Brigitte GRESY  
Secrétaire Générale du CSEP  
35, rue Saint Dominique  
75007 PARIS

.../...

14, AVENUE DUQUESNE – 75007 PARIS  
TELEPHONE : 01 40 56 60 00

C'est pourquoi nous souhaitons vous confier la réalisation d'un rapport sur l'application de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, ainsi que sur les dispositions pour la fonction publique portées dans l'article 52 de la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels.

Vos travaux, qui pourront utilement nourrir le rapport prévu à l'article 7 de la loi précitée du 27 janvier 2011, devront aborder :

- L'état des lieux quantitatif et qualitatif de la mise en œuvre de ces lois : pourcentages de femmes et d'hommes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises privées et publiques ainsi que des établissements publics (EPIC et EPA) qui entrent dans le champ d'application des lois précitées, et caractéristiques des administrateurs et administratrices ;

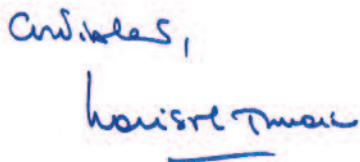
- Les modalités de pilotage et du suivi de ces lois, notamment les sanctions appliquées en cas de manquement ;

- Les impacts de ces lois sur les pratiques des entreprises en matière de recrutement de leurs administratrices et administrateurs (professionnalisation, formation), et de prise en compte des questions d'égalité professionnelle. Vous traiterez en particulier des effets induits par ces dispositions, notamment sur les instances internes (comités de direction et exécutifs).

Pour traiter ces questions, vous vous appuyerez sur des données statistiques disponibles, sur des entretiens et témoignages, ainsi que sur des comparaisons internationales ; les exemples espagnols, norvégiens et allemands pourront constituer le socle de ces comparaisons. Vous serez particulièrement utiles les travaux statistiques initiés par le Service des droits des femmes et de l'égalité de la Direction générale de la cohésion sociale. En outre, vous pourrez vous appuyer sur le Contrôle général économique et financier, pour ce qui concerne la répartition sexuée des membres de conseils d'administration des 600 établissements publics sous son contrôle budgétaire.

Nous souhaitons pouvoir disposer de votre rapport en décembre 2015.

Vous remerciant de votre engagement, nous vous prions, Madame la Présidente, Madame la secrétaire générale, d'agréer nos meilleures salutations.



Marisol TOURAINE  
Ministre des Affaires sociales, de la Santé  
et des Droits des femmes



Pascale BOISTARD  
Secrétaire d'Etat chargée des  
Droits des femmes

# Synthèse du rapport

Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh), instance consultative indépendante placée auprès du Premier ministre, et le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), ont décidé de faire une évaluation intermédiaire de l'application des lois dites « Copé-Zimmermann » et « Sauvadet », sur la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

Pour rappel, les lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 :

Visent pour 2017 :

- ▶ Un objectif de 40% minimum de femmes ou d'hommes au sein des conseils de plus de 8 membres

Ou

- ▶ Un écart maximum de 2 entre les femmes et les hommes au sein des conseils de 8 membres ou moins

Concernent :

▶ Pour le secteur privé :

- Les entreprises cotées sur un marché réglementé ;
- Les entreprises de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions de chiffre d'affaires et plus.

▶ Pour le secteur public :

- Les entreprises publiques ;
- Les établissements publics à caractère industriel et commercial ;
- Les établissements publics administratifs.

Une saisine de Marisol TOURAINE et Pascale BOISTARD, Ministre et Secrétaire d'Etat en charge des Droits des femmes est venue renforcer la légitimité de cette évaluation, et en faire la réponse à l'article 7 de la loi du 27 janvier 2011 pour le suivi de la mise en œuvre.

Ces travaux se sont appuyés sur l'expertise des membres de la Commission parité du HCEfh et des membres du CSEP, sur des contributions extérieures ainsi que sur des entretiens de président.e.s de conseil d'administration ou de surveillance d'entreprises privées ou publiques afin d'obtenir des données ou des analyses inédites. Ce rapport intermédiaire a pour objectif de :

- ▶ mesurer la progression de la part des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration ; identifier les profils jusque-là recherchés par les entreprises ;
- ▶ comprendre comment et par qui est suivie la mise en œuvre de ces lois ;
- ▶ identifier les points de blocage et les améliorations possibles des lois avant l'échéance de 2017 et formuler, en ce sens, des recommandations.

Il ressort de cette évaluation que si la part des femmes progresse de manière significative dans les entreprises du CAC40 et du SBF120 – selon le suivi effectué par des chercheur.e.s et des structures privées, il est encore difficile de prendre la juste mesure de la mise en œuvre de ces lois concernant les autres entreprises visées par la loi :

- ▶ **Pour le secteur privé :** la mise en œuvre de la parité au sein des conseils d'administration et de surveillance est plutôt bien suivie au sein des entreprises cotées, principalement pour les plus grandes capitalisations boursières. Reste encore assez invisible la progression de la part des femmes dans les conseils des entreprises non cotées entrant dans le périmètre de la loi (50 millions de chiffre d'affaires et plus et 500 salarié.e.s et plus sur les trois dernières années). Autre remarque, ce suivi est principalement réalisé par des structures privées, parfois sur commande publique (Palmarès d'Ethics and Board, par exemple) ;

► **Pour le secteur public** : la tâche s'avère encore plus complexe : aucune instance n'a été mandatée officiellement pour assurer le suivi de ces lois. Toutefois, l'Agence des Participations de l'Etat (APE) publie chaque année dans son rapport la part des femmes dans les conseils des entreprises dans son portefeuille et le Contrôle général Economique et Financier (CGEFI) a déjà réalisé une enquête dans quelques établissements publics entrant dans le champ de leur mission.

Cette difficulté de mesure conduit à s'interroger sur la connaissance et la compréhension des objectifs poursuivis par les lois et sur l'effectivité des sanctions prévues : nullité des nominations et suspension du versement des rémunérations (comme les jetons de présence). Sans pouvoir savoir si les entreprises respectent leurs obligations légales en la matière, ni qui est censé assurer ce suivi, les sanctions risquent d'être inopérantes.

Les auditions et témoignages recueillis, tels que ceux de 14 président.e.s de conseils de sociétés cotées, mettent en exergue que si les 20%, en 2014, ont été atteints sans difficulté majeure, il en va autrement de l'objectif de 40% pour 2017, en particulier pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Des stratégies de contournement sont parfois d'ores et déjà mises en place : diminution du nombre de membres des conseils pour augmenter statistiquement la part des femmes, changement de statut juridique de l'entreprise, etc. Dans ces cas, si la loi semble être respectée à la lettre pour un certain nombre d'entreprises, l'esprit de la loi ne l'est pas toujours. Parmi les difficultés relatées par les personnes auditionnées, notamment les président.e.s de CA/CS du CAC40 et/ou du SBF120, le vivier serait insuffisant.

Essentiellement recrutées parmi les directrices générales, présidentes directrices générales et les « top executives », il est souvent attendu des administratrices qu'elles aient été confronté.e.s à la « solitude de la prise de décision ». Et avec une estimation d'environ 30% de femmes cheffes d'entreprise, plutôt de petite taille, le vivier semble particulièrement mince, faute de réfléchir plus globalement aux compétences attendues d'un.e administrateur.rice et à ouvrir la gouvernance à d'autres cercles d'excellence et de compétences.

Pourtant, de nombreuses personnes auditionné.e.s – administrateur.rice.s, formateur.rice.s, recruteur.e.s, représentantes d'associations spécialistes, président.e.s de conseil, considèrent que cette loi a eu des impacts particulièrement positifs en termes de gouvernance, qu'une dynamique est lancée et qu'il convient de la soutenir.

Au regard des multiples défis repérés et dans un souci d'efficacité des dispositifs actuels, ce rapport ne vise ni un élargissement du champ (pas d'extension aux Sociétés par Actions Simplifiées - SAS) ni un renforcement des sanctions (pas de nullité des délibérations). Toutefois, afin que les objectifs fixés dans la loi par la représentation nationale soient atteints en 2017, le HCEfh et le CSEP formulent 13 recommandations articulées autour de 4 axes principaux :

- 1) rappeler les obligations légales ;
- 2) mesurer la mise en œuvre des lois ;
- 3) l'accompagner ;
- 4) poursuivre le partage des responsabilités au sein des conseils.

# Synthèse des recommandations

## AXE 1 : RAPPELER AUX ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS LES OBLIGATIONS LEGALES

---

**RECOMMANDATION N°1. Rappeler les obligations légales encore largement méconnues** en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les mandats d'administrateur.rice.s au sein des Conseils des entreprises privées et des entreprises et établissements publics, les délais ainsi que les conséquences du non-respect de la loi. Un accent particulier sera mis sur la double règle des quotas : 40% pour les Conseils de plus de 8 membres et un écart ne pouvant être supérieur à deux pour les Conseils de 8 membres et moins (soit, par exemple, pour les Conseils de quatre membres, un pourcentage de 25% du sexe sous représenté). Ce rappel se fera par tout moyen : sur le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr), via des documents produits par le HCEfh et le CSEP, ou encore, grâce à l'organisation d'un colloque.

**RECOMMANDATION N°2. Réaffirmer le rôle du conseil d'administration et de surveillance en matière de suivi de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes** au sein de l'entreprise, dans le cadre de l'obligation de délibération annuelle sur cette question, comme le prévoit l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011.

## AXE 2 : FACILITER LE SUIVI DE LA LOI EN AIDANT A ELABORER DES INSTRUMENTS DE MESURE ET EN CONTROLANT LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIONS LEGISLATIVES

---

**RECOMMANDATION N°3. Aider à la mesure de la mise en œuvre** des obligations légales, en étroite collaboration avec les différents acteurs engagés, pour organiser la remontée des données suivantes (hors administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s) :

- ▶ En travaillant avec l'INSEE pour créer un indicateur « Parité au sein des CA/CS », fondé sur le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
- ▶ En intégrant, dans la base de données unique, en partenariat avec les partenaires sociaux, un indicateur de suivi de la part des femmes dans les conseils des entreprises privées soumises à l'obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans ces instances, indicateur qui pourra être retenu dans l'accord ou le plan d'action unilatéral de l'employeur sur l'égalité professionnelle, dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ;
- ▶ En rendant cette donnée facilement accessible sur le site internet de l'entreprise ou l'établissement, même si plusieurs accords sont signés au niveau du groupe, dans le cadre de la publication de la synthèse obligatoire de l'accord égalité femmes-hommes, conformément à l'article L.2242.8 du Code du Travail (anciennement articles L.2323-47 et L.2323-57).



- ▶ En ajoutant des données sur la fréquence des réunions du CA ou du CS sur la mise en œuvre de l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011 (délibération obligatoire sur la politique d'égalité professionnelle) dans la partie relative à la gouvernance au sein des documents de référence remis aux instances que sont l'AMF et le Registre du Commerce et en rendant plus accessibles les données relatives à la composition du CA ou du CS, en demandant qu'elles soient présentées de la façon suivante :
  - la mention du sexe, entre parenthèses, des membres des CA dans les extraits Kbis ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
  - le pourcentage de femmes au sein de ces conseils ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des différents comités du CA/CS ainsi que le ratio de femmes présidentes de ces comités ;
  - le nombre et la périodicité de réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités ayant délibéré sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de l'entreprise, conformément à l'article 8 de la loi du 21 janvier 2011.

**RECOMMANDATION N°4. Identifier les instances de suivi et de contrôle** de la mise en œuvre des obligations légales, pour un suivi « secteur par secteur », secteur privé et secteur public, dans un cadre institutionnel constant, en étendant le champ de leurs missions :

- ▶ **Pour les entreprises privées** : identifier une cellule *ad hoc*, au sein du ministère de l'économie et des finances, par exemple au sein de la Direction générale des entreprises (DGE), pour consolider les données de l'ensemble des entreprises privées cotées ou non cotées, en partenariat avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les entreprises cotées, dotée d'une triple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises et mettre en place des procédures d'alerte ;
- ▶ **Pour les entreprises et établissements publics** : identifier une cellule *ad hoc*, au sein soit du Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI), soit du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), pour consolider les données de l'ensemble des établissements concernés, en partenariat avec l'Agence des participations de l'Etat (APE) et la DGAFP, chacun pour les établissements qui les concernent, avec une quadruple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises, réguler le flux des nominations ex ante et mettre en place des procédures d'alerte.

**RECOMMANDATION N°5. Déposer sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport biennuel faisant le bilan de la mise en œuvre** des lois relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance. Ce rapport pourrait être présenté aux instances en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, telles que les trois délégations aux droits des femmes (Assemblée nationale, Sénat et CESE), le HCEfh, le CSEP. Il devrait comprendre, en plus de la part des femmes dans les conseils et les comités de ces conseils, les données suivantes :

- ▶ la rémunération fixe et variable pour chacun.e des administrateur.rice.s, précision faite des parts relatives à la participation à un comité ou à sa présidence, à la présidence du conseil ;
- ▶ la fréquence des délibérations sur la politique d'égalité professionnelle.

### **RECOMMANDATION N°6. Réfléchir à l'effectivité des sanctions** prévues par les lois :

- ▶ En améliorant les dispositifs existants :
  - Nullité de la nomination : réfléchir à la question des exigences de quorums et aux nominations groupées.
  - Suspension de la rémunération (dont les jetons de présence) :
    - demander des informations sur la part variable et la part fixe des jetons de présence et organiser un système de remontée d'informations ;
    - ne verser la rémunération, tels que les jetons de présence, qu'à compter de la mise en conformité de la composition du conseil, sans rétroactivité du versement.
- ▶ En créant, pour les instances de suivi concernées, un dispositif d'alerte à l'égard des entreprises et établissements défaillants avec un double objectif :
  - Un rappel de la loi ;
  - Une présentation des dispositifs d'accompagnement dans leur recherche d'administrateur.rice.s.

### **AXE 3 : ACCOMPAGNER LA RECHERCHE DES ADMINISTRATEUR.RICE.S ET LA PROFESSIONNALISATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR.RICE.S**

---

#### **RECOMMANDATION N°7. Objectiver la recherche et la professionnalisation des administrateur.rice.s :**

- ▶ En réfléchissant à un référentiel du mandat d'administrateur.rice commun au secteur privé et public sur les points ci-dessous ainsi qu'à un référentiel de formation sur ce sujet :
  - la définition des rôles attendus des administrateur.rice.s en fonction de leur qualité (indépendant.e, représentant.e l'Etat, etc.) ;
  - les objectifs visés.
- ▶ En valorisant les offres de formation pour les candidats administrateurs et les candidates administratrices, sur la base de ce référentiel commun, en proposant des méthodes variées et innovantes, comme les simul'actions, des ateliers, du coaching, du mentorat ou via l'application mobile « Leadership pour elles », etc.
- ▶ En positionnant aux côtés des instances concernées dans le secteur public, l'APE, la DGAFP, le CGEFI ou la mission « cadres dirigeants », une mission spécifique de sensibilisation au mandat d'administrateur.rice représentant de l'Etat.

**RECOMMANDATION N°8. Poursuivre les démarches d'identification des viviers**, notamment en améliorant la visibilité des viviers existants, principalement via les réseaux de femmes, comme les Femmes Cheffes d'entreprise, la Fédération des Femmes Administratrices, en y associant toute structure pertinente, cabinets de recrutements, APEC, etc., et étendre les recherches à d'autres cercles d'excellence, telle que la présidence de grands réseaux associatifs.

**RECOMMANDATION N°9. Accompagner plus particulièrement les entreprises de taille intermédiaire dans leur recherche de candidat.e.s** grâce à des programmes spécifiques, tels que le parcours « Carrefour des Mandats ».

## AXE 4 : POURSUIVRE LE PARTAGE DES RESPONSABILITES AU SEIN DES CONSEILS

---

**RECOMMANDATION N°10. Inciter les organisations patronales et associations d'entreprises,** telles que l'AFEP et MIDDLENEXT, à :

- ▶ promouvoir, dans les différents codes, un égal accès des femmes et des hommes aux différents comités du CA/CS et inciter à proposer des femmes à la présidence des CA et CS;
- ▶ recommander, dans les différents codes et auprès des partenaires sociaux, l'élaboration de plans, présentés et validés par le CA/CS, qui permettent d'augmenter, *in fine*, la part des femmes dans les Comex et les Codir ;
- ▶ introduire, à destination des PME, des informations sur les moyens de mise en œuvre des lois sur la parité au sein des Conseils, dans les outils d'accompagnement à l'égalité professionnelle tels que le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr) ou le guide de l'égalité et de la mixité pour les TPE et PME élaboré par le Laboratoire de l'égalité, en partenariat avec le SDFE.

**RECOMMANDATION N°11. Fluidifier le renouvellement en limitant le nombre de mandats** détenus par un.e administrateur.rice à trois au lieu de cinq pour l'ensemble des administrateur.rice.s, dans la continuité des avancées de l'article 211 de la loi du 6 août 2015, et en limitant à 12 ans la durée des mandats successifs.

**RECOMMANDATION N°12. Poursuivre la politique volontariste d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,** notamment grâce au développement de programmes de mixité des métiers et de soutien à la création d'entreprise par des femmes.

**RECOMMANDATION N°13. Conditionner l'accès aux marchés publics,** dans la continuité de l'article 16 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, au respect de l'obligation légale d'atteindre 40% du sexe sous représenté dans les conseils d'administration et dans les conseils de surveillance, ou d'un écart non supérieur à deux, à partir de 2020.

# Rappel des dispositions législatives en vigueur

<p><b>Dispositions</b></p>	<p>Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration - Jean-François Copé, Marie-Jo Zimmermann, Député.e.s.</p>	<p>Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique – François Sauvadet, Ministre de la fonction publique (Art.52, soumis à un décret en Conseil d'Etat toujours non paru en novembre 2015)</p>	<p>Loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Najat Vallaud-Belkacem, Ministre des droits des femmes.</p>
<p><b>Entreprises/Établissements visés</b></p>	<p><b>Secteur privé : Art. 1<sup>er</sup> à 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises cotées</li> <li>- Entreprises ayant, pour le troisième exercice consécutif, 500 salariés.e.s et plus et un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan supérieur à 50 millions d'euros.</li> </ul> <p><b>Secteur public : Art. 6 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises publiques ;</li> <li>- Établissements publics nationaux, visés à l'art. 1<sup>er</sup> de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public</li> </ul>	<p><b>Secteur public :</b></p> <p>Établissements supplémentaires, initialement non pris en compte par la loi du 27/01/11 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) de personnel de droit public</li> <li>- Établissements publics administratifs (EPA) à majorité de personnel de droit public</li> </ul>	<p><b>Secteur public : Art. 65, 66, 72 et 75</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissements publics non soumis à la loi de démocratisation du secteur public (loi DSP) (concernés par la loi de mars 2012)</li> <li>- Entreprises et établissements publics soumis à la loi DSP (concernés par la loi de janvier 2011)</li> <li>- Établissements publics de coopération culturelle</li> <li>- Caisses nationales, commissions et agence centrale mentionnées au code de la sécurité sociale</li> </ul> <p><b>Secteur privé : Art. 67 :</b></p> <p>Entreprises ayant, pour le troisième exercice consécutif, 250 salariés.e.s et plus et un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan supérieur à 50 millions d'euros</p>
<p><b>Objectifs chiffrés</b></p>	<p><b>Secteur privé : Art. 1<sup>er</sup>, 2 et 3 / Secteur public : Art 6</b></p> <p><b>Trois temps :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 6 mois à compter de la promulgation de la loi : un.e représentant.e au moins de chaque sexe lors du prochain renouvellement ;</li> <li>② 20% en 2014 (3 ans à compter de la promulgation) ;</li> <li>③ 40% en 2017 (6 ans après la promulgation).</li> </ol> <p>Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.</p>	<p><b>Deux temps :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 20% à compter du premier renouvellement suivant ladite publication ;</li> <li>② 40% en 2017 (initialement en 2018 mais avancé par la loi du 4/08/14) ;</li> </ol> <p>Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.</p>	<p><b>Secteur public : Art. 65 – établissements publics non soumis à la loi DSP (concernés par la loi de mars 2012) et Art. 75 - caisses nationales, commissions et agence centrale mentionnées au code de la sécurité sociale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 40% au premier renouvellement à compter de la promulgation de la loi</li> <li>② 50% ou deuxième renouvellement ou écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes ne pouvant être supérieur à un.</li> </ol> <p><b>Secteur public : Art.66 – entreprises et établissements publics soumis à la loi DSP (concernés par la loi de janvier 2011)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 20% minimum au premier renouvellement</li> <li>② 40% en 2017 (au lieu de 2018) ou écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes ne pouvant être supérieur à un.</li> </ol> <p><b>Secteur public : Art.72 – établissements publics de coopération culturelle</b></p> <p>Le conseil d'administration est composé de telle sorte que l'écart entre le nombre des hommes désignés, d'une part, et des femmes désignées, d'autre part, ne soit pas supérieur à 1.</p> <p><b>Secteur privé : Art. 67</b></p> <p>40% en 2020</p> <p>Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.</p>

**Dispositions des lois pour la parité au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises privées et publiques et des établissements publics**

A noter que ce travail d'évaluation ne porte que sur les dispositions en vigueur des lois de janvier 2011 et de mars 2012, à mi-parcours, c'est-à-dire sur la mise en œuvre effective du premier palier de 20% en 2014 et sur les difficultés et leviers possibles pour atteindre les 40% en 2017.

<p><b>Instances décisionnaires</b></p>	<p>Conseils d'administration et Conseils de surveillance</p> <p><b>Secteur privé :</b> Tou.te.s les administrateur.rice.s (y compris les actionnaires salarié.e.s) à l'exception des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s</p> <p><b>Secteur public :</b> Pour les EPIC : les administrateur.rice.s des deux collèges suivants (pour les entreprises et établissements visés) à l'exception des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s : - des représentant.e.s de l'État, nommé.e.s par décret, - des personnalités qualifiées, également nommées par décret</p>	<p>Conseils d'administration et Conseils de surveillance</p> <p>Uniquement le collège des personnalités qualifiées (pour les établissements visés)</p>	<p>Conseils d'administration et Conseils de surveillance.</p> <p><b>Secteur privé :</b> Tou.te.s les administrateur.rice.s (y compris les actionnaires salarié.e.s) à l'exception des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s</p> <p><b>Secteur public - Art. 65 – établissements publics non soumis à la loi DSP (concernés par la loi de mars 2012)</b> Uniquement le collège des personnalités qualifiées (pour les établissements visés)</p> <p><b>Secteur public : Art.66 – entreprises et établissements publics soumis à la loi DSP (concernés par la loi de janvier 2011)</b> - des représentants de l'État, nommés par décret, - des personnalités qualifiées, également nommées par décret</p> <p><b>Secteur public : Art.72 – établissements publics de coopération culturelle</b> Tou.te.s les administrateur.rice.s (y compris les actionnaires salarié.e.s) à l'exception des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s</p> <p><b>Secteur public : Art.72 – Art. 75 - caisses nationales, commissions et agence centrale mentionnées au code de la sécurité sociale</b></p>
<p><b>Politique d'égalité professionnelle</b></p>	<p>Art.8 : Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base du rapport de situation comparée pour les entreprises relevant de cette obligation.</p>		
<p><b>Sanctions</b></p>	<p><b>Secteur privé : Art. 1, 2, 4, 5 / Secteur public : art. 6 :</b> A compter de 2017 : <b>Nullité de la nomination mais pas des délibérations :</b> « 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 ou le membre du conseil irrégulièrement nommé. »</p> <p><b>Secteur privé : Art. 1 et 2 :</b> <b>Suspension des jetons de présence :</b> En cas de composition irrégulière du conseil, le versement des jetons de présence est suspendu le temps de la mise en conformité.</p>	<p><b>Nullité de la nomination mais pas de la délibération</b></p>	
<p><b>Evaluation de la mise en œuvre</b></p>	<p>Art. 7 : avant le 31 décembre 2015, rapport du Gouvernement au Parlement : bilan et prospective</p>		

## Synthèse chiffrée

**Dans le secteur privé : Grâce à l'adoption de la loi du 27 janvier 2011, la part de femmes au sein des conseils a triplé entre 2009 et 2015 dans les entreprises cotées du CAC40.**

**Mais cette augmentation notable cache des réalités diverses** au sein des entreprises visées par la loi – les entreprises cotées et les entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions et plus de chiffre d'affaires, en 2015 :

		Nombre d'entreprises concernées	Nombre d'entreprises étudiées	% d'entreprises étudiées	% de femmes dans les conseils	% de femmes, tenant compte de la taille des conseils (+de 8 membres ou 8 membres ou -)	Nombre de postes à devoir être pourvus par des femmes d'ici 2017 (projection sur l'ensemble des entreprises concernées)
<b>CAC40</b>		40	32 <sup>3</sup>	80%	<b>34,1%</b>		48 <sup>6</sup>
SBF120 (y compris CAC40)		120	97 <sup>3</sup>	81%	32,0%		150
Entreprises cotées sur Euronext Paris (y compris CAC40 et SBF120)	Compartiment A (Big Cap)	150	124 <sup>4</sup>	83%	30,2%	30,4%	630
	Compartiment B (Mid Cap)	125	82 <sup>4</sup>	66%	26,2%	27,4%	
	Compartiment C (Small Cap)	245	147 <sup>4</sup>	60%	26,7%	29,4%	
<b>Total des entreprises cotées</b>		<b>520<sup>1</sup></b>	<b>353</b>	<b>68%</b>	<b>27,8%</b>	<b>29,3%</b>	
<b>Entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires et plus</b>		<b>397<sup>2</sup></b>	<b>297<sup>5</sup></b>	<b>75%</b>	<b>14,2%</b>		<b>635<sup>7</sup></b>
<b>Total</b>		<b>917<sup>7</sup></b>	<b>650</b>	<b>71%</b>			<b>1265</b>

1- Source : Nombre d'entreprises cotées issus du rapport de MIDDLENEXT - 2014 : <http://bit.ly/1M37ID2>.

2- Source : Résultats issus de la requête formulée par HCEfh/CSEP à l'INSEE, 2015.

3- Source : Ethics & Board, au 15 juin 2015. Les rapports annuels de l'AMF portent souvent sur des échantillons des entreprises sur les indices CAC40 (36) et SBF120 (24 ou 40).

4- Source : Etude réalisée par le HCEfh et le CSEP, septembre 2015 auprès de 502 entreprises cotées – 353 entreprises au total ont répondu.

5- Source : Etude réalisée par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT, "Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120", 2015.

6- Source : Projection réalisée par le cabinet Russel Reynolds, pour l'année 2016.

7- Le calcul du total d'entreprises privées concernées comprend les entreprises cotées sur Euronext Paris et les entreprises non cotées. La projection reprend le mode de calcul du cabinet Russel Reynolds estimant le nombre de femmes à nommer à 1,6 femme par conseil.

**Rappel : objectif paritaire fixé par la loi :**

► Pour les conseils d'administration ou de surveillance de 8 membres et plus :

- ① 20% en 2014 (3 ans à compter de la promulgation) ;
- ② 40% en 2017 (6 ans après la promulgation).

► Pour les conseils composés au plus de 8 membres :

L'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

► A titre indicatif, dans le cadre de l'étude menée par le HCEfh/CSEP auprès de 502 entreprises cotées, sur les 353 entreprises qui ont répondu, un conseil de 8 membres au plus concerne :

4% des entreprises du compartiment A

40% des entreprises du compartiment B

75% des entreprises du compartiment C

Au total, environ 50% des entreprises cotées de l'échantillon observé ont un conseil de 8 membres ou moins.

Concrètement, cette répartition impacte l'objectif poursuivi (l'écart et non les 40%) et le pourcentage réel de femmes dans ces « petits » conseils est finalement plus élevé avec cet ajustement :

	A	B	C	Pour l'ensemble des entreprises cotées
Avec un objectif de 40%	30,20%	26,20%	26,70%	27,8%
Avec un écart inférieur à deux	30,37%	27,36%	29,41%	29,3%

Retrouver la présentation de l'étude menée par le HCEfh/CSEP, dans la partie II. Mesure : des informations éparses pour un suivi partiel des lois.

Nombre de femmes pour un conseil de huit membres au plus ou inversement

Total Hommes + Femmes	8	7	6	5	4	3	2
Hommes	7	6	5	4	3	2	1
Femmes	1	1	1	1	1	1	1
Différence (H-F)	6	5	4	3	2	1	0
En %					25,0	33,3	50,0
Hommes	6	5	4	3	2		
Femmes	2	2	2	2	2		
Différence (H-F)	4	3	2	1	0		
En %			33,3	40,0	50,0		
Hommes	5	4	3				
Femmes	3	3	3				
Différence (H-F)	2	1	0				
En %	37,5	42,9	50,0				
Hommes	4						
Femmes	4						
Différence (H-F)	0						
En %	50,0						

En vert, les situations conformes à la loi.

Entreprises cotées	Nombre total	Nombre d'entreprises étudiées	%	% F	MIN	MAX	% d'entreprises respectant, fin 2014, les objectifs attendus pour 2017
<b>Compartiment A</b>	150	124	83%	30,2%	0% (Eurofins-CEREP)	54% (Publicis Group)	17%
Dont CA/CS > 8		111					13%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		13					54%
<b>Compartiment B</b>	125	82	66%	26,2%	0% (Fiducial Real Estate)	50% (Groupe Gorge; Locindus; NRJ Group; Solucom)	17%
Dont CA/CS > 8		44					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		38					32%
<b>Compartiment C</b>	245	147	60%	26,7%	0% (12 entreprises)	75% (Groupe CRIT; Le Tanneur & Cie)	37%
Dont CA/CS > 8		21					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		126					43%
<b>Total cotées</b>	<b>520</b>	<b>353</b>	<b>68%</b>	<b>27,8%</b>			<b>25%</b>

Source : Etude HCEfh/CSEP, 2015, résultats au 31 décembre 2014.

Cartographie d'un Conseil d'administration d'une entreprise du CAC40 ou du SBF 120  
depuis l'adoption de la loi

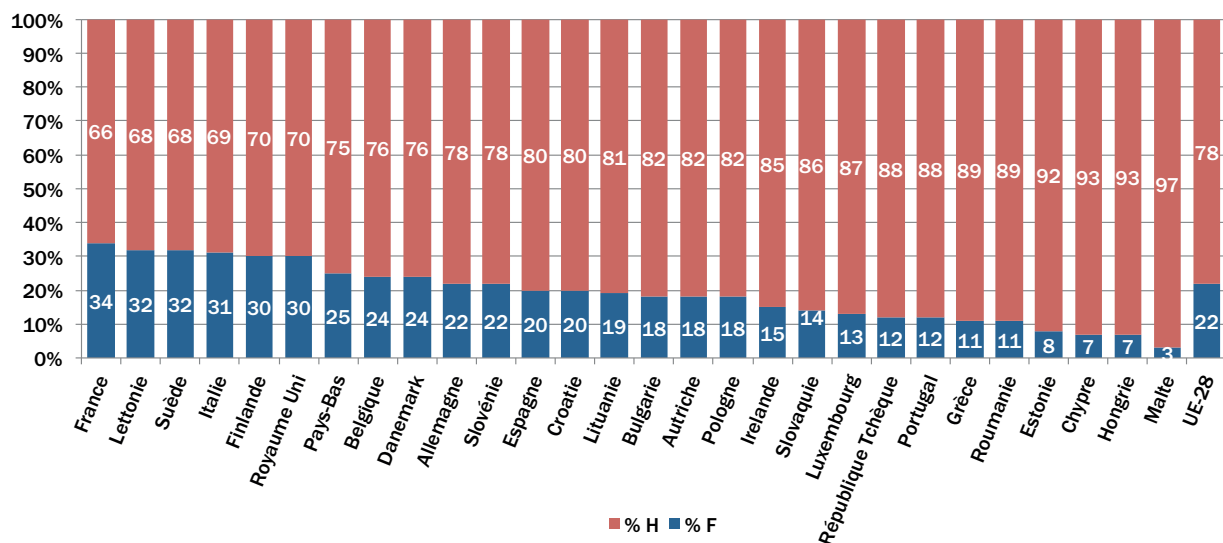
	CA moyen d'une entreprise du CAC40	CA moyen d'une entreprise du SBF120 hors CAC40
Nombre total	14 administrateur.rice.s, dont :	11 administrateur.rice.s, dont :
Sexe	5 F / 9 H	4 F / 7 H
Nationalité	10 français.e.s / 4 étranger.ère.s : 2 F et 2 H	8 français.e.s / 3 étranger.ère.s dont 1 F et 2 H
Indépendance	8 administrateur.rice.s indépendant.e.s : 3 F et 5 H	6 administrateur.rice.s indépendant.e.s dont 2 F et 4 H
Age	60 ans de moyenne d'âge, et une ancienneté moyenne dans les conseils de 6 ans.	58 ans de moyenne d'âge et une ancienneté moyenne dans les conseils de 6 ans
Jetons de présence	68 000€/an rémunération (fixe+variable) pour un.e administrateur.rice. simple	48 000€/an rémunération (fixe+variable) pour un.e administrateur.rice. simple
	Avec une rémunération versée à une administratrice en moyenne 12% inférieure à la valeur médiane des jetons de présence l :	
	moins de 60 000 €/an pour une administratrice	moins de 43 000€/an pour une administratrice

Source : Cabinet Russel Reynolds, audition HCEfh, 2015.

1- Source : Deloitte, « Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale », 4<sup>ème</sup> édition, novembre 2015 : <http://bit.ly/1NDFhh9>

► **La France se place désormais en tête des pays de l'Union européenne, avec 34%** de femmes dans les entreprises cotées les plus capitalisées (pour la France, les entreprises du CAC40).

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées dans les pays de l'Union européenne, en avril 2015



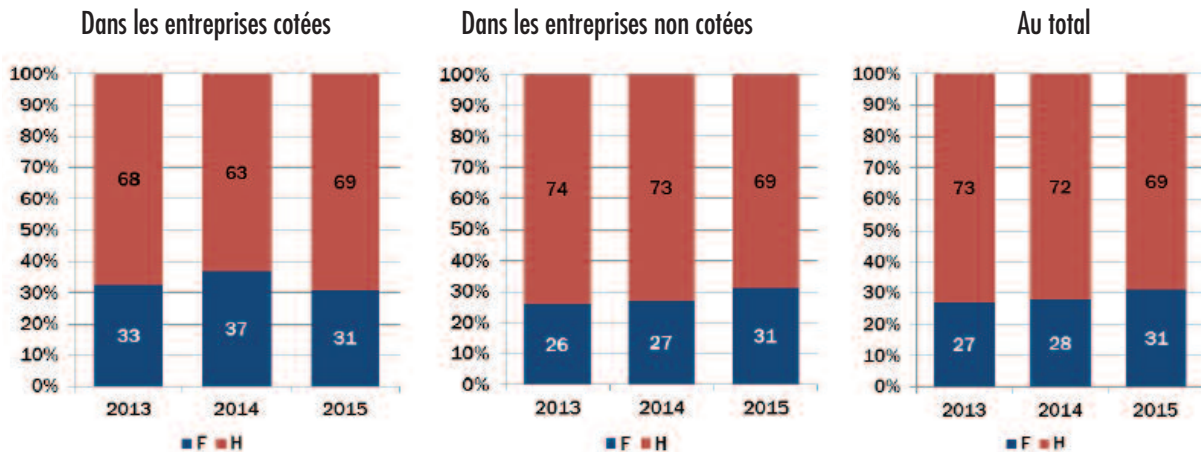
Source : Commission européenne, avril 2015 : <http://bit.ly/1NMK6mQ>



## Dans le secteur public : Une progression en cours, difficile à étayer, faute de données chiffrées suffisantes.

- En 2015, les conseils des entreprises cotées dans lesquelles l'Etat a une participation comptent 31% de femmes représentant l'Etat.

Pourcentage de femmes et d'hommes, représentant l'Etat, au sein des entreprises (cotées et non cotées) dans lesquelles l'Etat a une participation, en 2013, 2014 et 2015

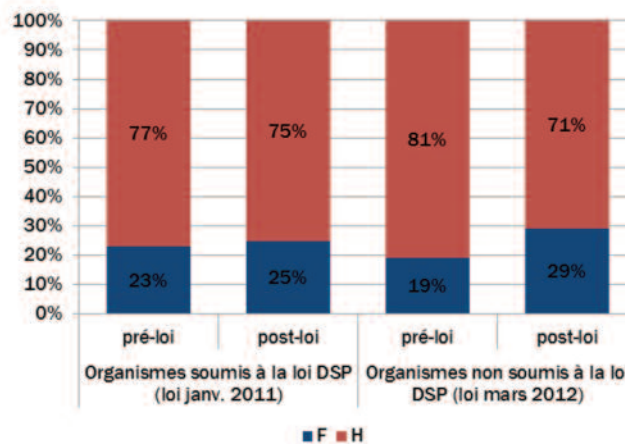


Source : Agence des participations de l'Etat (APE), rapports 2013, 2014 et 2015.

A noter, toutefois, que les entreprises non cotées dans lesquelles l'Etat a une participation n'entrent pas toutes dans le périmètre des lois.

- En 2013, parmi les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et les Etablissements Publics Administratifs (EPA) et autres sociétés entrant dans le périmètre du Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI), les femmes représentent **25% des membres des conseils des organismes soumis à la loi de janvier 2011** et **29% des membres des conseils des organismes soumis à la loi de mars 2012**.

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration des organismes entrant dans le périmètre du CGEFI



Source : CGEFI, enquête, février 2013.

- En 2015, aucune donnée chiffrée n'est compilée et accessible pour assurer le suivi des dispositions législatives concernant les entreprises publiques, les établissements publics administratifs.

### **Difficultés de comptage précis de la part des femmes dans les conseils des entreprises et établissements**

A l'occasion de ce premier travail d'évaluation des dispositifs paritaires dans les conseils des entreprises et établissements, il apparaît que la mesure de la part des femmes dans ces instances et de sa progression est difficile à obtenir de façon claire.

- ▀ Pour le secteur privé, comme le montre le tableau en page 14, les études réalisées portent souvent sur une partie des entreprises visées, soit parce que l'analyse est faite à un temps donné et que toutes les entreprises de l'indice visé n'ont pas toutes tenu leur assemblée générale et rendu disponible ces données, soit parce qu'elles sont menées sur un échantillon partiel de ces indices.
- ▀ Pour le secteur public, la situation est encore plus critique puisqu'aucune remontée exhaustive d'informations n'est faite ou n'est centralisée, pour la rendre accessible, pour une part importante des entreprises et établissements visés par les lois.



## Précisions terminologiques

En préambule de ce rapport, quelques terminologies et principes qui sous-tendent les lois de janvier 2011 et mars 2012 sont précisés pour éclairer la démarche qui a été poursuivie lors de ce travail d'évaluation.

### **Évitez « féminisation des conseils » / Préférez « augmentation de la part des femmes dans les conseils »**

Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) porte une attention toute particulière sur le choix des termes employés pour traiter des questions d'égalité femmes-hommes, telles que la parité.

Dans deux publications récentes - le Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes<sup>1</sup> et le « Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe »<sup>2</sup>, le HCEfh prône l'emploi de termes qui n'entérinent pas ou ne participent pas à la perpétuation des stéréotypes de sexe, c'est-à-dire des stéréotypes qui attribuent des caractéristiques à des personnes selon un critère particulier, ici le sexe.

« Ces stéréotypes de sexe sont des représentations schématiques et globalisantes sur ce que sont et ne sont pas les femmes et les hommes, sous-entendu par nature : « les femmes n'ont pas le sens de l'orientation », « les hommes sont compétents en technique », « les femmes sont intuitives », « les hommes ne sont pas émotifs », etc.»<sup>3</sup>. En l'occurrence, ces caractéristiques peuvent encore moins être utilisées pour qualifier des instances.

Par conséquent, il faut éviter d'utiliser le verbe d'action « féminiser » mais privilégier « augmenter la part des femmes dans les conseils » qui correspond à l'objectif poursuivi par les lois. En effet, l'idée n'est pas de mettre du « féminin » dans les conseils, qui entérinerait une complémentarité des femmes et des hommes, mais de poursuivre le partage des responsabilités à égalité entre les femmes et les hommes.

Si un conseil, pour être efficace, doit avoir parmi ses membres des profils complémentaires, cette complémentarité se joue sur les différences d'expérience, de parcours, de nationalité, d'âge, etc., c'est-à-dire une complémentarité entre administrateurs, entre administrateurs et administratrices et entre administratrices, autrement dit, indépendamment de leur sexe.

## L'augmentation de la part des femmes dans les conseils des entreprises : Parité et quota

Les lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 ont pour titre ou objet une « représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration », fixant, pour 2017, un objectif chiffré de 40% du sexe le moins représenté dans les conseils des entreprises privées et publiques et dans les établissements publics. Cette terminologie dans ces textes législatifs peut interroger sur le but final poursuivi : la parité (50/50) ou un quota ?

**La parité dans leur objectif :** après avoir œuvré activement pour une réforme constitutionnelle introduisant la possibilité d'une parité dans les domaines économique et social, Marie-Jo Zimmermann, députée à l'origine de la loi du 27 janvier 2011, a bien souhaité participer à la mise en œuvre de la parité dans le monde de l'entreprise. L'objectif affiché dans l'exposé des motifs est clair<sup>4</sup> : « atteindre la parité dans les conseils ».

**Le quota dans la pratique :** Toutefois, fort.e.s de l'expérience de la Norvège, et contraint.e.s de se conformer aux règles du droit communautaire<sup>5</sup>, les auteur.e.s de ces lois ont dû instaurer un pourcentage plancher de 40% afin que l'application puisse faire l'objet d'une certaine souplesse.

Concrètement, lorsque les conseils des entreprises non cotées sont en moyenne composés de 11 administrateur.rice.s, la parité stricte est impossible. Au mieux, ce conseil pourra compter 45% du sexe le moins représenté.

D'ailleurs, les deux lois ont prévu, pour les conseils composés au plus de 8 membres, que l'objectif ne mesure pas en termes de pourcentage mais que l'écart entre les femmes et les hommes ne soit pas supérieur à deux. Autrement dit, si le conseil est composé de 7 membres, il y aura 4 femmes et 3 hommes ou inversement.

Retrouvez des éléments complémentaires sur la parité dans le « Guide de la parité » sur le site internet du HCEfh.



1- Pour consulter le Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes : « Pour l'égalité femmes-hommes et contre les stéréotypes de sexe, conditionner les financements publics » : <http://bit.ly/1ui17XG>

2- Pour consulter le « Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe » : <http://bit.ly/1PccmRa>

3- Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes : « Pour l'égalité femmes-hommes et contre les stéréotypes de sexe, conditionner les financements publics », p.33.

4- Pour retrouver le dossier législatif et l'exposé des motifs : <http://bit.ly/1SIW8mj>

5- Arrêt de la Cour de Justice de la Communauté Européenne – CJCE, C-409/95, Rec. P. I-6363, 11 novembre 1997, Affaire Marshall.



# SOMMAIRE

LETTRE DE SAISINE . . . . .	4
SYNTHÈSE DU RAPPORT . . . . .	6
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS . . . . .	8
RAPPEL DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES EN VIGUEUR . . . . .	12
SYNTHÈSE CHIFFRÉE . . . . .	14
PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES . . . . .	20
SOMMAIRE . . . . .	23
INTRODUCTION . . . . .	27
<b>TITRE 1. ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE</b> . . . . .	<b>31</b>
<b>I. DIAGNOSTIC : DES FEMMES PLUS NOMBREUSES, AU PARCOURS INTERNATIONAL, INDEPENDANTES, PLUS JEUNES</b> . . . . .	<b>32</b>
<b>1. Situation française : une évolution notoire</b> . . . . .	<b>32</b>
1.1. Quelle progression de la part des femmes dans les conseils ? . . . . .	32
1.2. Qui sont les femmes administratrices ? . . . . .	38
▶ Plus internationales . . . . .	39
▶ Plus jeunes . . . . .	40
▶ Moins « senior » . . . . .	41
▶ Peu cumulardes . . . . .	42
▶ Plus indépendantes . . . . .	43
▶ Plus présentes dans les CA/CS mais pas à la présidence de ces conseils . . . . .	44
▶ Plus présentes dans les CA/CS mais peu au sein des comités de ces conseils . . . . .	46
▶ La question particulière des entreprises familiales . . . . .	47
<b>2. Analyse comparée au sein de l'Europe : un contexte mouvant</b> . . . . .	<b>48</b>
2.1. Impulsion donnée pour les entreprises cotées . . . . .	51
2.2. Au-delà des entreprises cotées et dans les entreprises publiques et établissements publics et administratifs . . . . .	53
2.3. Au-delà des frontières européennes . . . . .	54

<b>II. MESURE : DES INFORMATIONS EPARSEES POUR UN SUIVI PARTIEL DES LOIS</b> .....	57
▶ Une multiplication des études académiques et des enquêtes de cabinets de conseil .....	57
▶ Un effort de mesure institutionnelle en cours .....	59
<b>1. Mesurer au-delà du SBF 120 et dans les entreprises publiques et établissements publics</b> ...	59
<b>1.1. Au-delà du SBF 120</b> .....	61
▶ Difficultés d'identification du nombre et de la liste des entreprises concernées .....	61
▶ Difficultés de mesure pour les entreprises cotées .....	63
▶ Difficultés de mesure pour les entreprises non cotées .....	64
<b>1.2. Dans les entreprises et établissements publics</b> .....	65
▶ Difficultés d'identification du nombre d'entreprises et établissements publics concernés .....	65
▶ Difficultés rencontrées sur la remontée des données .....	66
<b>2. Identifier des instances de suivi pour une meilleure efficacité de la loi</b> .....	69
<b>2.1. Quelles instances de suivi ?</b> .....	71
▶ Pour le secteur privé : comment mettre en place un reporting et un contrôle ? .....	71
▶ Pour le secteur public : difficulté d'identifier des structures de suivi .....	72
<b>2.2. Quelle mise en œuvre des sanctions en cas de manquement ?</b> .....	75
▶ Nullité de la nomination .....	75
<i>La nullité de la nomination</i> .....	75
<i>... n'entraîne pas la nullité des délibérations :</i> .....	77
▶ Suspension de la rémunération .....	77
▶ Un respect du texte de la loi et/ou de son esprit ? .....	79
<i>Un auto-contrôle des entreprises et des établissements</i> .....	79
<i>Un dispositif d'alerte pour faciliter le déclenchement des procédures judiciaires</i> .....	79

## **TITRE 2. IMPACT DES LOIS** **81**

---

<b>I. PLUS DE PARITE ET D'EGALITE FEMMES-HOMMES AU SEIN DES CONSEILS POUR UN CHANGEMENT DE GOUVERNANCE</b> .....	83
<b>1. Vers une professionnalisation des administrateur.rice.s</b> .....	83
<b>1.1. L'identification des profils attendus</b> .....	84
▶ Identifier les profils, grâce notamment au recours à des cabinets de recrutement et aux réseaux de femmes .....	84
<i>Les profils identifiés par les entreprises</i> .....	84
<i>Des cahiers des charges mieux structurés facilitant le recrutement de femmes</i> .....	84
▶ Sortir de l'entre soi, diversifier les profils et accompagner les entreprises dans leur démarche de recrutement des administrateur.rice.s .....	85
<i>Le rôle des réseaux de femmes pour apporter et rendre visibles des profils supplémentaires</i> .....	86
<i>Démarche identique au sein des services de l'Etat</i> .....	88
<b>1.2. Le déploiement des formations pour les administrateur.rice.s</b> .....	90
▶ Une démarche globale de formation .....	90
▶ La question des formations à des mandats d'administrateur.rice.s d'Etat ou des représentant.e.s de l'Etat .....	92
▶ Dans tous les cas, réfléchir à la mise en cohérence d'un référentiel commun et partagé .....	92



<b>2. Vers un meilleur accompagnement des politiques d'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise</b> .....	94
2.1. Le rôle particulier des comités...	96
2.2 ...pour établir les plans de successions : prochaine étape attendue : les Comex et les Codir. .	97
<b>II. DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT A PREVOIR ET DES STRATEGIES DE CONTOURNEMENT DE LA LOI QUI INVITENT A DES PROPOSITIONS PLUS GLOBALES</b> ....	99
<b>1. Un recrutement jugé encore difficile</b> .....	99
1.1. Un vivier considéré comme insuffisant par les recruteur.e.s : .....	99
▶ La faible part de femmes dans certains secteurs d'activité .....	100
▶ La faible part de femmes à des postes de direction générale .....	101
1.2. Le cumul de profils et la recherche de l'excellence .....	104
1.3. Un objectif difficile à atteindre. ....	105
<b>2. ...conduisant à la mise en place de stratégies de contournement</b> .....	106
2.1. Changement de statut juridique de l'entreprise. ....	106
2.2. Diminution du nombre d'administrateur.rice.s. ....	106
2.3. Déplacement du pouvoir dans d'autres comités/conseils .....	107
<b>3. Pour une stratégie plus globale</b> .....	107
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	111



# Introduction

1. Grâce à la réforme constitutionnelle de 2008<sup>6</sup>, après une première tentative en 2006 portée par Marie-Jo ZIMMERMANN<sup>7</sup>, actrice majeure de cette évolution, la France a pu étendre sa démarche volontariste de parité au monde économique, au-delà du strict domaine de la parité politique. Un an plus tard, fin 2009, suite à la publication d'un rapport confié à Brigitte GRESY<sup>8</sup> par la secrétaire d'Etat aux droits des femmes, une mobilisation sans précédent des réseaux de femmes et des médias fit corps autour de la proposition de loi pensée par Marie-Jo ZIMMERMANN et portée par le président du groupe UMP de l'Assemblée nationale, Jean-François COPE. A l'exemple de la Norvège, le rapport et la proposition préconisaient 40% de femmes dans les conseils des sociétés cotées. A noter également le rôle d'impulsion donné par le code AFEP-MEDEF, renouvelé en juin 2013, et préconisant un quota de 40% du sexe sous représenté dans les conseils à l'horizon 2016. En un peu plus d'un an, grâce à un travail intense et concerté de la représentation nationale, la loi du 27 janvier 2011<sup>9</sup> relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance fut adoptée. Les dispositifs paritaires pour le secteur public déjà en partie concerné par la loi de janvier 2011, sont étendus dans la loi présentée par François SAUVADET, ministre de la Fonction publique, adoptée le 12 mars 2012<sup>10</sup>, grâce au rapport parlementaire de Françoise GUEGOT et à la mobilisation d'associations de femmes administratrices et hautes fonctionnaires, telles que la Fédération des Femmes Administratrices et Administration moderne. Entreprises privées et publiques et établissements publics sont alors tenus d'atteindre un pourcentage minimum de 20% de femmes dans leur conseil d'administration ou de surveillance en 2014, et 40% en 2017<sup>11</sup>.
2. La loi du 27 janvier 2011 a intégré la question d'une évaluation de sa mise en œuvre mais elle l'a circonscrite au secteur public. En effet, l'article 7 prévoit que le Gouvernement dépose sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport qui fasse le suivi de la mise en œuvre de ces dispositions par les Etablissements Publics Nationaux (EPN), au 31 décembre 2015. Début 2015, une fois le premier palier des lois passé, le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) et le Conseil Supérieur à l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) ont décidé de conduire une évaluation intermédiaire de ces lois. Cette réflexion porte à la fois sur la progression réelle de la part des femmes dans les instances visées tant dans le secteur privé que dans le secteur public<sup>12</sup>, sur le suivi et la mise en œuvre de ces lois, la mobilisation possible des sanctions et sur les impacts de ces nouvelles dispositions.

---

6- Rédaction modifiée de l'article premier de la Constitution française, depuis la réforme constitutionnelle du 23 juillet 2008 : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. »

7- Anne-Françoise BENDER, Isabelle BERREBI-HOFFMANN et Philippe REIGNE, Les quotas de femmes dans les conseils d'administration, Travail, Genre et Sociétés, n°34 – novembre 2015, p.172.

8- Consulter notamment le rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte GRESY, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, juillet 2009, sur la parité économique, pp.111-119.

9- Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration : <http://bit.ly/1PFCTF8>

10- Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique : <http://bit.ly/1PFYbL>

11- Initialement prévue en 2018, la date finale d'application de la loi du 12 mars 2012 a été avancée à 2017 par la loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes : <http://bit.ly/1sxj72R>

12- Le présent rapport n'examine que la mise en œuvre de l'article 52 de la loi du 12 mars 2012 qui concerne spécifiquement la question de la parité dans les personnalités qualifiées des conseils d'administration des établissements publics qui n'étaient pas visés par la loi du 27 janvier 2011.

3. Pour réaliser ce travail, outre l'expertise des membres de la Commission « parité » du HCEfh et des membres du CSEP, des auditions et des entretiens ont été menés pour compléter la remontée d'informations et élaborer des recommandations co-construites avec l'ensemble des parties prenantes concernées<sup>13</sup>. Ainsi, ont été entendues, par ordre chronologique, depuis avril 2015 :

- ▶ des représentantes d'associations de femmes spécialistes de ces questions ;
- ▶ des administrateur.rice.s ;
- ▶ des représentant.e.s de cabinets privés et des universitaires réalisant des études ;
- ▶ des représentantes de services et directions de l'administration centrale en charge de ces questions et ;
- ▶ des président.e.s de conseil d'administration (CA) ou de conseil de surveillance (CS) d'entreprises cotées, d'entreprises et d'établissements publics ;
- ▶ des représentant.e.s de cabinets de recrutement ;
- ▶ des représentantes d'associations patronales et des marchés financiers.

Une étude par questionnaire a également été menée auprès des entreprises cotées sur Euronext Paris, en juillet dernier<sup>14</sup>.

4. La saisine officielle, en juillet 2015, de Marisol TOURAINE, ministre des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes et de Pascale BOISTARD, secrétaire d'Etat en charge des Droits des femmes, est venue conforter ce travail déjà initié. La commande ministérielle va au-delà de ce que les termes de la loi de 2011 envisageaient, c'est-à-dire qu'elle ne se cantonne pas aux seuls Etablissements publics nationaux (EPN) mais vise aussi les entreprises privées et rejoint l'ensemble des objectifs poursuivis par le rapport commun HCEfh/CSEP. Toutefois, avant de présenter les premiers enseignements de cet examen, le HCEfh et le CSEP tiennent à souligner qu'au regard du peu de données disponibles relatives à la mise en œuvre des obligations légales dans les entreprises et établissements publics, ce rapport ne peut répondre totalement aux attentes de l'article 7 de la loi de janvier 2011.

5. Grâce à l'adoption de contraintes, la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance dans les entreprises cotées du CAC40 a triplé en six ans, passant de 10,7% en 2009 à 34,1% en 2015. Cette progression s'observe aussi dans les entreprises cotées du SBF120 où la part des femmes dans les conseils passe de 9,3% en 2009 à 32% en 2015. Clairement, les entreprises cotées sur les marchés réglementés Euronext Paris ont globalement toutes assez largement dépassé le premier seuil des 20% attendus pour 2014. Concernant le secteur public, l'augmentation de la part des femmes dans les conseils est en route à l'image de certaines entreprises publiques, comme la Française des Jeux<sup>15</sup> ou certains établissements publics à caractère industriel et commercial, tel que la RATP<sup>16</sup>, sans qu'il soit possible à ce jour d'avoir un comptage précis de l'ensemble des entreprises et établissements publics.

---

13- Retrouvez l'intégralité des personnes qui ont contribué à cet avis dans les Remerciements, en fin de rapport.

14- Le questionnaire demandait les informations suivantes : au 31 décembre de chacune des années 2011, 2012, 2013 et 2014: - Le nombre total d'administrateur.rice.s au sein de votre conseil d'administration ou de surveillance ; - Le nombre de femmes administratrices ; - Les noms du ou de la dirigeant.e et du ou de la président.e de CA. 354 entreprises ayant un siège social en France ont répondu à ce questionnaire et transmis des informations exploitables.

15- En 2015, FDJ compte 6 femmes et 6 hommes dans son conseil d'administration. FDJ est par ailleurs présidé par Mme Stéphane PALLEZ.

16- En 2015, la RATP compte 8 femmes et 10 hommes dans son conseil d'administration. La RATP est présidée par Elisabeth BORNE.

Depuis quelques années, des recherches académiques et des études menées par des cabinets couvrent souvent principalement le champ des plus grandes entreprises cotées (en termes de capitalisation boursière) et ne concernent pas le secteur public. Concrètement, il est encore très difficile d'avoir une idée de la part des femmes au sein des conseils d'un grand nombre d'entreprises et organismes concernés, comme les entreprises de taille intermédiaire<sup>17</sup>, non cotées, mais qui entrent dans le champ d'application de la loi ou des établissements publics nationaux, sur lesquels aucune donnée récente n'existe. Ce manque crucial d'informations sur l'ensemble des entreprises et établissements concernés ne permet pas encore de mener une évaluation poussée et risque de constituer un frein réel à la mise en œuvre des sanctions prévues par la loi.

Pour l'heure, au-delà des premières statistiques encourageantes, il apparaît que les changements de recrutement impulsés par les lois ont conduit à renforcer ou engager des réformes plus profondes en termes de gouvernance (identification des profils attendus, rôle des administrateur.rice.s, professionnalisation, prise en compte de l'égalité professionnelle), et de mise à l'ordre du jour du sujet de l'égalité femmes-hommes lors des réunions de ces conseils. Mais cette avancée, surtout visible dans les plus grands groupes cotés, est confrontée à une mise en œuvre qui s'avère plus compliquée pour les entreprises de taille intermédiaire. Ces sociétés estiment ne pas encore avoir un vivier d'administratrices suffisant et dans certains cas, faute d'imaginer d'autres solutions, peuvent envisager des stratégies de contournement – réduction de la taille du conseil, changement de statut juridique ou déplacement du pouvoir dans des instances informelles.

C'est pourquoi, le HCEfh et le CSEP souhaitent pouvoir, au travers de ce rapport, accompagner les entreprises et établissements visés par la loi en apportant quelques éléments de compréhension et clés de lecture, en valorisant quelques pratiques intéressantes et en formulant 13 recommandations articulées autour de 4 axes :

**AXE 1 :** rappeler aux entreprises et établissements les obligations légales ;

**AXE 2 :** mesurer et contrôler la parité dans les conseils ;

**AXE 3 :** accompagner la recherche des administrateur.rice.s et la professionnalisation du mandat d'administrateur.rice.s ;

**AXE 4 :** poursuivre le partage des responsabilités au sein des conseils.

---

17- *Rappels terminologiques* : « Une grande entreprise est une entreprise qui a au moins 5000 salariés. Une entreprise qui a moins de 5000 salariés mais plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise ». « Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI. Les ETI constituent une catégorie d'entreprises intermédiaire entre les PME et les grandes entreprises ». Source : INSEE (définitions) - <http://bit.ly/1McvEmP>



# TITRE 1. ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE

Les études et enquêtes de plus en plus nombreuses, menées régulièrement depuis les six dernières années, illustrent la progression constante et particulièrement marquée de la part des femmes dans les conseils d'administration (CA) et conseils de surveillance (CS) des grandes entreprises, depuis l'adoption des lois en 2011 et 2012, même si le bilan est plus mitigé pour les entreprises de taille intermédiaire, et surtout, pour les entreprises non cotées comme nous le verrons plus loin. Mais au-delà, ces études et recherches donnent aussi à voir les profils des nouveaux.elles administrateur.rice.s dans les compositions actuelles des conseils des entreprises et autres établissements.

## Missions et composition des Conseils de surveillance et Conseils d'administration des entreprises privées

Rappel : Seules les sociétés anonymes (SA) ont l'obligation de disposer d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance/directoire

	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
<b>Missions</b>	<i>Code de commerce – Art. L.225-35</i> Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il remplit une quadruple mission: <ul style="list-style-type: none"><li>- définition de la stratégie de la société ;</li><li>- nomination des mandataires sociaux chargés de gérer la société (dissociation ou cumul des fonctions de Président et de directeur général) ;</li><li>- contrôle de la gestion ;</li><li>- veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés.</li></ul>	<i>Code de commerce – Art. L225-68</i> Il exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire mais ne peut intervenir dans la gestion opérationnelle de la société.
<b>Composition</b>	<i>Code du commerce – Art. L.225-17</i> Composé de trois membres au moins et ne pouvant dépasser dix-huit membres.	<i>Code de commerce – Art. L225-58</i> Composé de cinq membres au plus. Si la SA est cotée, ce nombre peut être porté par les statuts à sept.

Ces diagnostics principalement réalisés par des cabinets privés ou par quelques enseignant.e.s-chercheur.e.s<sup>18</sup> se concentrent sur les grandes entreprises cotées pour lesquelles les données sont publiques et assez facilement accessibles. Le spectre des enquêtes ne laisse encore apparaître qu'un nombre limité d'entreprises et d'établissements concernés, laissant craindre que la mise en œuvre des sanctions en 2017 ne soit compromise.

18- Depuis quelques années, des études réalisées par des cabinets privés, tels que Gouvernance & Structures, Ethics & Boards, par des enseignant.e.s-chercheur.e.s français.es, tel.le.s Vivianne de Beaufort (ESSEC), Anne-Françoise Bender (CNAM), Karima Bouaiss (Université de Poitiers), Yves Moulin (ISAM), Sébastien Point (EM Strasbourg), ou encore par des associations, telles que la Fédération des Femmes Administratrices et l'AFECA, permettent d'illustrer la part de femmes dans les CA et CS.

## I. Diagnostic : des femmes plus nombreuses, au parcours international, indépendantes, plus jeunes

De prime abord, l'augmentation importante de la part des femmes dans les CA et les CS des grandes entreprises cotées du CAC40 est encourageante, passant d'un pourcentage de près de 10% avant la loi en 2008 à 30% fin 2014, au lieu des 20% attendus pour ce premier palier. Cette évolution notable place la France en première position de l'Union européenne sur cet échantillon d'entreprises.

### 1. Situation française : une évolution notable

Au-delà de la progression évidente pour les 40 plus grandes capitalisations boursières, il convient de regarder un peu plus dans le détail, dans le secteur privé comme dans le secteur public, comment et dans quelles entreprises, dans quels établissements, cette part de femmes augmente. Et de voir au-delà des chiffres, qui sont ces administratrices recrutées ces dernières années.

#### 1.1. Quelle progression de la part des femmes dans les conseils ?

Dès le début de ce rapport, il convient de rappeler le champ d'application de la loi du 27 janvier 2011 pour les entreprises privées, un champ très hétérogène et une règle « double » des quotas en fonction de la taille des conseils : 40% et écart maximal de deux.

**Rappel : pour le secteur privé, sont visées par la loi :**

- les entreprises cotées et ;
- les entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires

Si les calculs exacts sont très délicats<sup>20</sup>, le nombre d'entreprises concernées et la taille de leur conseil pourraient être :

**601 entreprises cotées** sur le marché réglementé Euronext Paris

**520 entreprises cotées** dont le siège social est en France

**397 entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus** et 50 millions de chiffre d'affaires

19- « Créé en 1987, le CAC 40 est le principal indice boursier de la place de Paris. Sa première cotation a été décidée le 31 décembre 1987 mais il est entré en vigueur le 15 juin 1988. C'est un panier composé de 40 valeurs de sociétés françaises. Ces sociétés sont choisies parmi les 100 sociétés françaises dont les volumes d'échanges de titres sont les plus importants. Chaque société a un poids déterminé par rapport à sa capitalisation sur NYSE Euronext ». Source : <http://www.economie.gouv.fr/facileco/cac-40>

20- Pour retrouver le détail des calculs, voir ci-après, la partie II. Mesure : des informations éparses pour un suivi partiel des lois.



**Rappel : objectif paritaire fixé par la loi :**

► Pour les conseils d'administration ou de surveillance de 8 membres et plus :

- ① 20% en 2014 (3 ans à compter de la promulgation) ;
- ② 40% en 2017 (6 ans après la promulgation).

► Pour les conseils composés au plus de 8 membres :

L'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

► A titre indicatif, dans le cadre de l'étude menée par le HCEfh/CSEP auprès de 502 entreprises cotées, sur les 353 entreprises qui ont répondu, un conseil de 8 membres au plus concerne :

4% des entreprises du compartiment A

40% des entreprises du compartiment B

75% des entreprises du compartiment C

Au total, environ 50% des entreprises cotées de l'échantillon observé ont un conseil de 8 membres ou moins.

Concrètement, cette répartition impacte l'objectif poursuivi (l'écart et non les 40%) et le pourcentage réel de femmes dans ces « petits » conseils est finalement plus élevé avec cet ajustement :

	A	B	C	Pour l'ensemble des entreprises cotées
Avec un objectif de 40%	30,20%	26,20%	26,70%	27,8%
Avec un écart inférieur à deux	30,37%	27,36%	29,41%	29,3%

Retrouver la présentation de l'étude menée par le HCEfh/CSEP, dans la partie II. Mesure : des informations éparses pour un suivi partiel des lois.

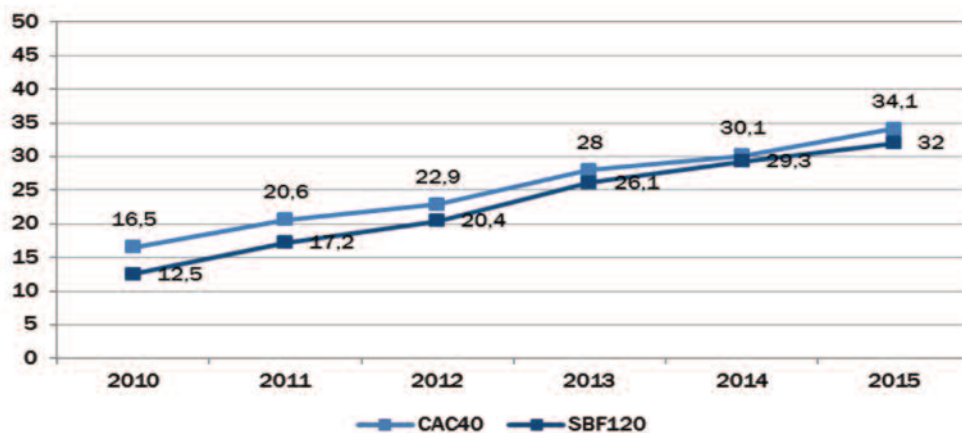
Nombre de femmes pour un conseil de huit membres au plus ou inversement

Total Hommes + Femmes	8	7	6	5	4	3	2
Hommes	7	6	5	4	3	2	1
Femmes	1	1	1	1	1	1	1
Différence (H-F)	6	5	4	3	2	1	0
En %					25,0	33,3	50,0
Hommes	6	5	4	3	2		
Femmes	2	2	2	2	2		
Différence (H-F)	4	3	2	1	0		
En %			33,3	40,0	50,0		
Hommes	5	4	3				
Femmes	3	3	3				
Différence (H-F)	2	1	0				
En %	37,5	42,9	50,0				
Hommes	4						
Femmes	4						
Différence (H-F)	0						
En %	50,0						

En vert, les situations conformes à la loi.

En procédant à une rétrospective depuis le début des années 2000, il est possible de dire que la promulgation de la loi de 2011 a entamé un processus net d'augmentation de la part des femmes dans les conseils des entreprises des 120 plus grandes capitalisations boursières en France (SBF120)<sup>21</sup>.

**Pourcentage de femmes au sein des conseils des entreprises du CAC40 et du SBF120 depuis 2010**



Sources : CAC40 : Ethics & Boards, 2015, SBF120 : 2010 à 2012 : 4<sup>ème</sup> Rapport annuel AFEP-MEDEF (2012) et 2013 à 2015 : Ethics & Boards

21- Le SBF 120 (Société des Bourses Françaises) est un indice boursier déterminé à partir des cotations des 120 entreprises les plus liquides cotées sur le marché français. Source : <http://bit.ly/1LjnzYy>

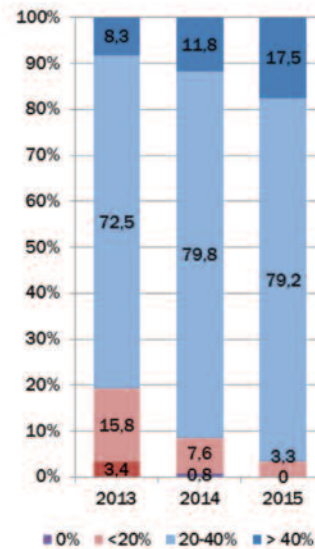
En 2010, le CAC40 était l'indice qui présentait, en Europe, le moins de femmes dans les conseils des entreprises dépassant à peine les 10%. Six ans plus tard, le pourcentage de femmes a triplé dans les conseils de ces grandes sociétés pour atteindre 34,1%, en 2015.

En 2009, la part des femmes dans les conseils d'administration (CA) et les conseils de surveillance (CS) des entreprises du SBF120 s'élevait à 9,3%. Elle est aujourd'hui de 32,0%. Dans cet indice, cinq entreprises présentent déjà plus de 50% de femmes dans leur CA. En juin 2015, 21 entreprises ont dépassé le seuil de 40% et aucune entreprise ne présente à ce jour des conseils exclusivement composés d'hommes. Ainsi, selon Ethics and boards, 32,5% des entreprises du CAC 40 et 25% du SBF120 ont atteint le pourcentage de 40% de femmes, dès 2015.

Il convient de garder à l'esprit que seules les 120 plus grandes capitalisations boursières sont prises en compte alors qu'il existe plus de 500 entreprises cotées et visées par la loi. Ces chiffres ne représentent que la partie visible de l'iceberg.

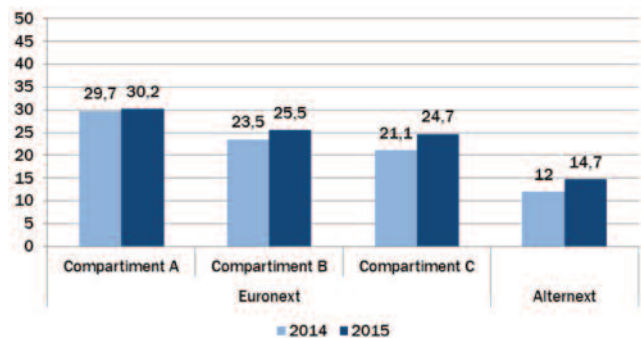
En effet, il existe des différences entre les entreprises cotées en fonction de leur capitalisation<sup>22</sup> : les plus grandes entreprises (BigCap) sont plus en « avance » dans la mise en œuvre des dispositifs légaux, avec 30,2%, en 2015, contre 25,5% pour les entreprises du compartiment B (MidCap) et 24,7% pour celles du compartiment C (SmallCap). Il apparaît toutefois que si la mise en route a été plus longue pour les MidCap et SmallCap, ces sociétés ont accéléré leur démarche d'augmentation de part de femmes dans leur conseil, alors que les BigCap, engagées dans cette démarche avec les dispositions du code AFEP-MEDEF, stagnent.

### Pourcentage de femmes dans les conseils des entreprises du SBF120, 2013- 2015



Source : Ethics & Boards Governance Analytics, juin 2015  
Sous réserve des résultats des votes des résolutions d'AG de 23 sociétés, 11 sociétés ayant des AG postérieures au 15 juin 2015.

### Pourcentage de femmes au sein des conseils des entreprises cotées sur Euronext Paris et sur Alternext<sup>23</sup> Paris, en 2014 et 2015



Source : AFECA-IRCORE, « La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris »<sup>24</sup>, 1<sup>er</sup> juin 2015.

22- Les entreprises cotées sur les marchés réglementés sont réparties en trois compartiments en fonction de leur capitalisation : Compartiment A : sociétés dont la capitalisation est supérieure à 1 milliard d'euros (aussi appelée BigCap) / Compartiment B : capitalisation comprise entre 150 millions et 1 milliard d'euros (MidCap) / Compartiment C : capitalisation inférieure à 150 millions d'euros (SmallCap).

23- Selon l'AMF, « Alternext est un système multilatéral de négociation organisé. Il s'agit d'un marché à mi-chemin entre un marché réglementé comme Euronext et le Marché libre ». <http://bit.ly/1R3MWov>

24- Dans cette étude, ont été analysées : 137 entreprises du Compartiment A, 122 du Compartiment B et 229 du Compartiment C ainsi que 166 sociétés cotées sur Alternext.

Des travaux académiques ont montré qu'il existait une corrélation entre la taille de l'entreprise et la taille des conseils<sup>25</sup>. En l'occurrence, les plus petites entreprises sont celles qui possèdent les conseils les plus restreints. 40% des entreprises du compartiment B et près de 75% des entreprises du compartiment C possèdent un conseil de 8 membres ou moins. Pour ces conseils de taille modeste, la loi du 11 janvier 2011 dispose que lorsque le conseil de surveillance est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux, ce qui concerne environ 30% des 520 entreprises cotées possédant un conseil inférieur à 8 membres.

L'étude réalisée par le HCEfh et le CSEP sur 353 entreprises cotées montre que plus la taille du conseil est petite et moins il y a de femmes.

Entreprises cotées	Nombre total	Nombre d'entreprises étudiées	%	% F	MIN	MAX	% d'entreprises respectant, fin 2014, les objectifs attendus pour 2017
<b>Compartiment A</b>	150	124	83%	<b>30,2%</b>	0% (Eurofins-CEREP)	54% (Publicis Group)	17%
Dont CA/CS > 8		111					13%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		13					54%
<b>Compartiment B</b>	125	82	66%	<b>26,2%</b>	0% (Fiducial Real Estate)	50% (Groupe Gorge; Locindus; NRJ Group; Solucom)	17%
Dont CA/CS > 8		44					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		38					32%
<b>Compartiment C</b>	245	147	60%	<b>26,7%</b>	0% (12 entreprises)	75% (Groupe CRIT; Le Tanneur & Cie)	37%
Dont CA/CS > 8		21					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		126					43%
<b>Total cotées</b>	<b>520</b>	<b>353</b>	<b>68%</b>	<b>27,8%</b>			<b>25%</b>

Source : Etude HCEfh/CSEP, 2015, résultats au 31 décembre 2014.

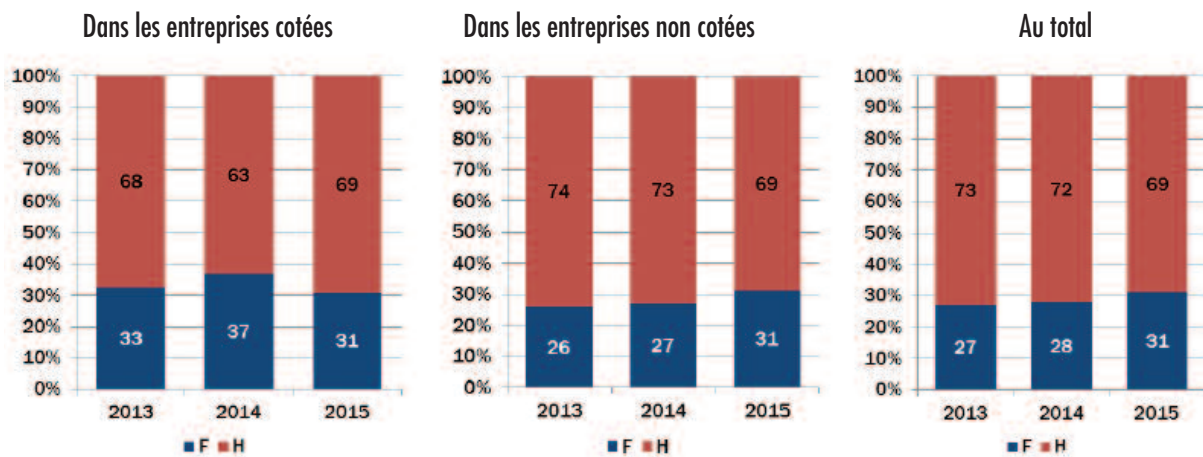
Sur l'échantillon, 12 entreprises du compartiment C n'ont aucune femme à leur conseil. Cette situation est plus extraordinaire dans les compartiments A et B. A l'inverse, il existe aussi des entreprises du compartiment C qui comptent trop de femmes dans leurs conseils, tels que le groupe CRIT ou Le Tanneur & Cie. Les entreprises du compartiment A, si elles sont moins concernées par ces conseils restreints, ne sont pas toutes vertueuses, non plus. En effet, le pourcentage de femmes au sein des conseils varie de 0% (Eurofins-CEREP – 3 membres, aucune femme) à 54% (Publicis – 13 membres dont 7 femmes).

25- Voir Moulin, Y., & Point, S. (2012). Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120: qualités féminines ou affaires de famille? *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 31-44 et Dang, R., & Teulon, F. (2015). Où sont les femmes? Déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration, *Revue Management & Avenir*, 75, 183-203.

### La question particulière des entreprises privées avec participation de l'Etat

L'Agence des participations de l'Etat (APE) assure aujourd'hui le suivi de 77 entreprises à participation publique. L'APE est présente dans des secteurs aussi variés que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services (notamment bancaires) ou l'audiovisuel. Si les sociétés anonymes sont très largement majoritaires au sein du portefeuille de l'État actionnaire, d'autres formes de statuts juridiques existent : établissement public à caractère industriel et commercial, établissement public à caractère administratif, établissement public, établissement public international, société d'économie mixte. Dans ce cadre, l'État procède au total à la nomination de 787 administrateur.rice.s dont 329 administrateur.rice.s d'État. Il convient toutefois de préciser que plusieurs entités du périmètre ne sont pas soumises aux obligations légales compte tenu de l'établissement d'un siège social à l'étranger (Dexia ou Airbus Groupe qui relèvent respectivement du droit belge et du droit néerlandais) ainsi que certaines entreprises non cotées qui ont moins de 500 salarié.e.s et moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

#### Pourcentage de femmes et d'hommes, représentant l'Etat, au sein des entreprises (cotées et non cotées) dans lesquelles l'Etat a une participation, en 2013, 2014 et 2015



Source : Agence des participations de l'Etat (APE), rapports 2013, 2014 et 2015.

Concrètement, 207 femmes siègent actuellement en tant qu'administratrices (hors représentantes des salarié.e.s et élues locales). Aujourd'hui, 47 entreprises respectent désormais ce seuil contre 36 l'année dernière ; en revanche, 2 entreprises (Aéroport de Bâle-Mulhouse et Grand port maritime de Dunkerque) ne comptent encore aucune femme parmi leur conseil d'administration ou de surveillance (3 en 2014). Pour les seul.e.s administrateur.rice.s représentant l'État, ce taux s'établit à 31,4% contre 27,8% l'année dernière.

Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance  
des entreprises du périmètre de l'APE  
(Hors administrateurs salariés et censeurs)

Entreprises	Part directe de l'État	Taux de féminisation des représentants de l'État	Taux de féminisation des administrateurs
<b>Global - toutes entreprises (1) :</b>		<b>31,36 %</b>	<b>27,2 %</b>
<b>Global - entreprises cotées (2) :</b>		<b>30,8 %</b>	<b>30,4 %</b>
<b>Par entreprise cotée</b>			
Aéroports de Paris	50,63 %	50,6 %	41,7 %
Air France - KLM	17,58 %	66,7 %	45,5 %
Airbus Group (3)	10,94 %	0,0 %	8,3 %
Areva	28,83 %	0,0 %	22,2 %
CNP Assurances	1,11 %	0,0 %	35,3 %
Dexia(3)	44,40 %	50,0 %	11,1 %
EDF	84,49 %	0,0 %	25,0 %
GDF Suez	33,24 %	50,0 %	50,0 %
Orange	13,45 %	0,0 %	20,0 %
PSA Peugeot Citroen	14,13 %	0,0 %	41,7 %
Renault	19,74 %	0,0 %	26,7 %
Safran	18,03 %	100,0 %	30,8 %
Thales	26,36 %	0,0 %	33,3 %
<b>Global - entreprises non cotées (2) :</b>		<b>31,44 %</b>	<b>26,4 %</b>
<b>Par principale entreprise non cotée</b>			
Aéroport de Bâle-Mulhouse(3)	50 %	0,0 %	0,0 %
Aéroports de Lyon	60 %	37,5 %	25,0 %
Aéroports de la Côte d'Azur	60 %	25,0 %	25,0 %
BPI-Groupe	50 %	50,0 %	45,5 %
DCNS	62,49 %	50,0 %	38,5 %
France Télévisions	100 %	40,0 %	25,0 %
Giat Industries - Nexter	100 %	16,7 %	25,0 %
Grand port maritime de Dunkerque	Epic	0,0 %	0,0 %
Grand port maritime de Marseille	Epic	20,0 %	30,0 %
Grand port maritime du Havre	Epic	20,0 %	20,0 %
Imprimerie nationale	100	33,3 %	41,7 %
La Française des Jeux	72 %	55,6 %	50,0 %
La Monnaie de Paris	Epic	28,6 %	28,6 %
La Poste	73,7 %	50,0 %	46,2 %
LFB	100 %	33,3 %	33,3 %
Port autonome de Paris(3)	Epic	16,7 %	31,3 %
Semmaris	33,3 %	40,0 %	13,3 %
SFIL	75 %	33,3 %	50,0 %
SNCF Mobilités	Epic	28,6 %	33,3 %
SNCF Réseau	Epic	42,9 %	33,3 %

(1) Calcul prenant en compte l'ensemble des 77 entreprises du portefeuille.

(2) Calcul prenant en compte l'ensemble des entreprises de la catégorie.

(3) Société du périmètre de l'APE non soumise à la loi du 27 janvier 2011.

Photographie établie au 1<sup>er</sup> mai 2015.

Source : Rapport APE – 2015

Comme en 2014, le pourcentage global des femmes est sensiblement plus élevé au sein des entreprises cotées - 30,4% contre 26,4% pour les non cotées. À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 est de 34,1%.

Une analyse plus fine montre la persistance de disparités d'un secteur d'activité à l'autre : les femmes représentant l'Etat sont ainsi davantage présentes dans les secteurs de l'énergie (30%) ou des médias (37%). A l'inverse, le secteur de l'aéronautique et de la défense (24%) ou des infrastructures de transport (21%) disposent des conseils avec le moins de femmes. Pourtant, hors les administrateurs.rice.s de l'Etat, une récente étude académique montre que le secteur d'activité ne semble pas statistiquement influencer la part des femmes dans les conseils<sup>26</sup>.

Si les conseils des grandes entreprises accueillent de plus en plus de femmes, il n'en va pas de même pour les mandataires sociaux, président.e.s du conseil ou du directoire ; malgré plusieurs nominations récentes, la place des femmes apparaît encore très en retrait (13,9%), comme nous le verrons plus loin. Au-delà de la stricte analyse quantitative, il est intéressant de regarder le profil des femmes nouvellement nommées comme administratrices.

## 1.2. Qui sont les femmes administratrices ?

---

Les quelques études menées depuis ces dernières années permettent de faire ressortir des éléments récurrents du profil des femmes récemment nommées. Avant la loi, la présence des femmes administratrices dans les conseils des grandes entreprises renvoyait généralement au fait de posséder un lien fort avec un dirigeant ou un fondateur de l'entreprise et au fait de posséder un diplôme prestigieux, d'avoir fréquenté une école d'élite ou encore d'avoir eu un poste dans un Comex ou d'avoir assuré des fonctions de dirigeante d'une entreprise cotée<sup>27</sup>.

S'il apparaît assez évident que les obligations légales ont contraint les entreprises à faire rentrer plus de femmes que d'hommes lors des dernières nominations, force est de constater que le profil des femmes a également changé : par exemple, l'appartenance à la famille actionnaire est peu observée chez les administrateur.rice.s nommé.e.s dans les plus grandes entreprises en 2011 et 2012<sup>28</sup>. Dans le même temps, ces lois ont amené les entreprises à rechercher des femmes qui puissent répondre à plusieurs exigences pour améliorer, non seulement la gouvernance de l'entreprise mais aussi, plus factuellement, les compétences requises et attendues des administrateur.rice.s. Ainsi, les femmes ont des profils qui permettent de « cumuler » l'exigence d'ouverture des CA/CS avec la recherche d'un parcours international, d'un rajeunissement des membres et d'une diversification des compétences. Sur les exercices 2011 et 2012, les caractéristiques des administratrices ne diffèrent pas tellement de celles des administrateurs nouvellement nommés : l'âge moyen, le niveau d'étude, l'expérience au poste d'administrateur.rice ou encore l'expérience de fonctions de dirigeance restent identiques. *A contrario*, les différences semblent nettement marquées concernant le critère d'internationalisation ou encore le critère d'indépendance, plus élevés chez les administratrices<sup>29</sup>.

---

26- Dang, R., & Teulon, F. (2015). Où sont les femmes ? Déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration, *Revue Management & Avenir*, 75, 183-203.

27- Moulin, Y., & Point, S. (2013). Les administratrices des grands groupes français cotés : quels atouts privilégier ? *Revue Française de Gestion*, (4), 15-32.

28- 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/International Management/Gestión Internacional*, 18 (3), 20-31.

29- *Ibid*

### **Plus internationales**

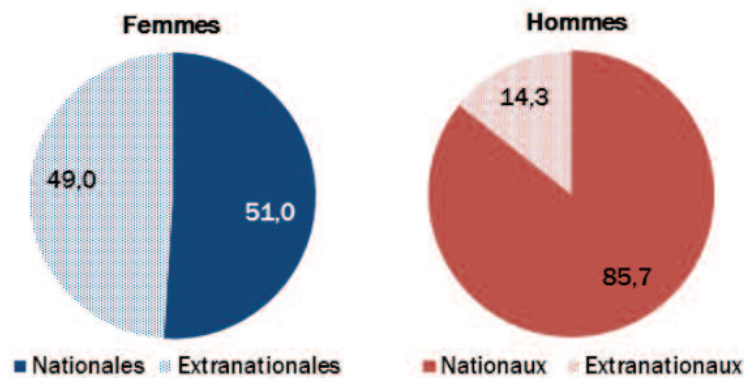
Depuis 2013, ce processus d'internationalisation des conseils progresse de manière significative dans les indices SBF120 et CAC40. Ainsi, selon l'étude du cabinet Ethics & Boards, on passe de 25,1 % en 2013 à 29,3% en 2015 pour le SBF120. Et ce processus s'accélère avec l'augmentation de la part des femmes dans ces instances de décision. Au sein du CAC40, les femmes extranationales représentent 39,8% contre 26,4% pour les hommes. Dans le SBF120, ces femmes sont 36,9% contre 24,9% des hommes.

Les nominations pour l'année 2015 donnent à voir une proportion équilibrée des femmes et des hommes : 65 femmes et 66 hommes.

Parmi les nominations de femmes, 49,0% des profils sont des profils internationaux. Il y a autant de femmes nationales et internationales qui intégreront cette année les CA/CS du SBF120. Parmi les hommes, seulement 14,3% sont extranationaux.

Cette dimension révèle donc que l'internationalisation des conseils passe davantage par le recrutement d'administratrices que d'administrateurs.

#### **Nominations 2015 – internationalisation des conseils, comparaison femmes-hommes, au sein du SBF120**



**21 nominations dont 65 femmes et 66 hommes : 91 dont la nationalité est connue.**

Source : Ethics & Boards Governance Analytics, juin 2015.

1- incluant les membres dont la nomination est proposée en AG, jusqu'au 15/06/15.

Sous réserve des résultats des votes des résolutions d'AG de 23 sociétés, 11 sociétés ayant des AG postérieures au 15 juin 2015.

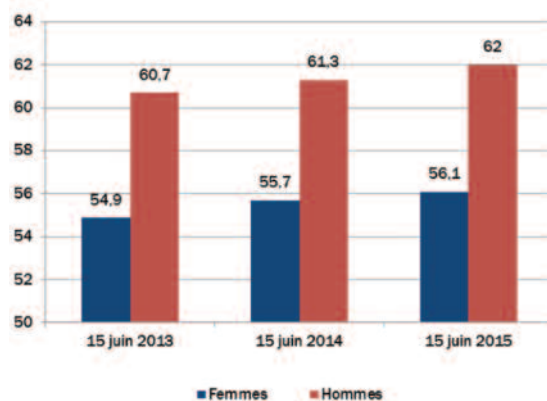
Cependant, le recrutement de femmes étrangères peut s'avérer plus couteux en termes de déplacement et complexe en termes d'organisation, voire de langue employée au sein des conseils. Certaines entreprises demandent ainsi, parmi les compétences requises, une bonne maîtrise de la langue française. Par ailleurs, peu d'administratrices françaises exercent des mandats à l'étranger. Dans la dernière étude d'Ethics & Boards, publiée en juin 2015, en comparaison d'autres indices étrangers, cette internationalisation se retrouve également très fortement dans le FTSE – indice boursier britannique, avec 37,4% pour l'ensemble des CA/CS. A l'inverse, l'indice allemand DAX présente seulement 15,7% des profils internationaux et l'indice américain DIJA, seulement 8,8%.

## Plus jeunes

Sur la base de l'ensemble des membres des conseils, force est de constater que les administratrices sont plus jeunes que leurs homologues masculins. Bien que l'âge moyen global, sur l'ensemble des femmes et des hommes, augmente légèrement depuis 2013, l'écart entre les femmes et les hommes reste le même, avec 6 années de différence. En 2015, pour les sociétés du SBF120, les hommes ont 62 ans en moyenne contre 56,1 ans pour les femmes. Au-delà des entreprises du SBF120 et, au sein de l'ensemble des entreprises cotées sur Euronext Paris ou Alternext Paris, c'est parmi les BigCap que les membres des CA/CS sont les plus jeunes globalement, y compris les femmes, avec une moyenne de 51,2 ans pour ces dernières.

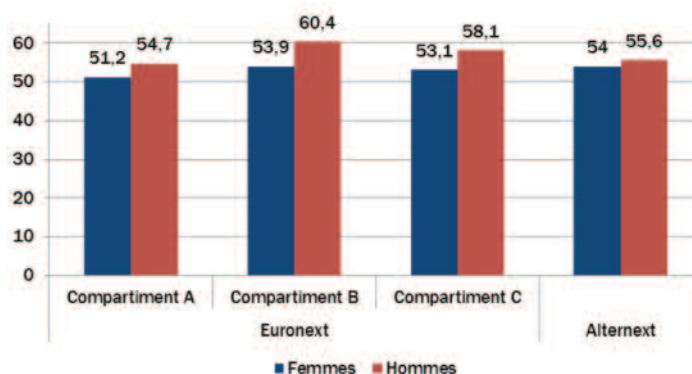
Une fine analyse de la pyramide des âges permet de constater qu'environ 60% des administrateurs ont plus de 60 ans. A contrario, 65% des administratrices ont moins de 60 ans. Dans tous les cas, pour intégrer le conseil d'une entreprise, il convient à l'évidence d'avoir une solide expérience derrière soi pour contribuer aux enjeux stratégiques discutés dans ces instances. Certaines personnes auditionnées ont également donné l'âge clé de 50 ans minimum pour rentrer dans ces instances. Cela rejoindra plus loin la question des compétences considérées comme encore incontournables aujourd'hui, telles que l'aptitude à la prise de décision dans des positions de direction générale et/ou de présidence de sociétés.

### Evolution de l'âge moyen des administrateur.ice.s au sein du SBF120, en 2013, 2014 et 2015



Source : Ethics & Boards Governance Analytics, juin 2015.

### Moyenne d'âge des administrateur.ice.s dans les entreprises cotées sur Euronext et Alternext, post-AG 2015



Source : AFECA-IRCORE, « La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris »<sup>30</sup>, 1<sup>er</sup> juin 2015.

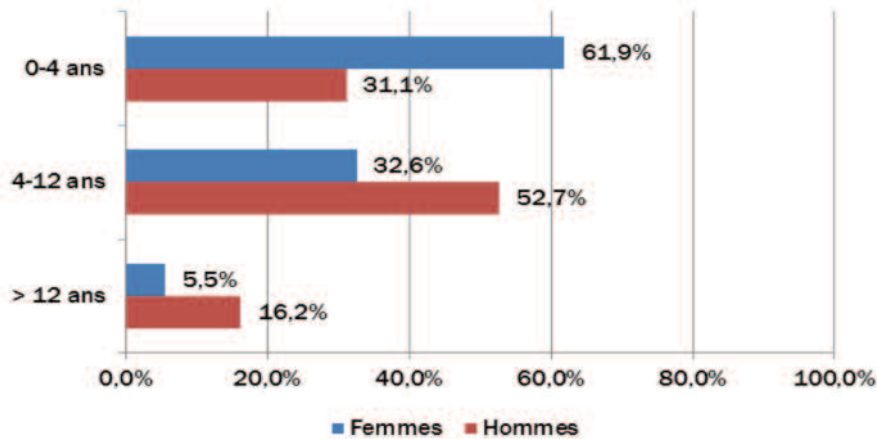
30- Allemand, I. & Brullebaut, B. (2014). Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d'administration des sociétés françaises cotées à Paris, Management International/International Management/Gestión Internacional, 18 (3), 20-31.



### **Moins « senior »**

Au sein des entreprises du SBF120, plus de 60% des administratrices en sont à leur premier mandat alors que plus de la moitié des administrateurs présentent une séniorité de 4 à 12 ans. Cette disparité s'explique par la nécessité d'élargir le vivier pour recruter des administratrices compte tenu des nombreux postes à pourvoir dans les conseils pour respecter la loi. En 2015, 16,2 % des administrateurs en sont à plus de 12 ans de mandature contre 5,5% pour les femmes.

Séniorité des administrateur.ice.s au sein du SBF120, en 2015



**Au sein des entreprises du SBF120 :**

**7,5 ans de séniorité moyenne des administrateurs**

**3,9 ans de séniorité moyenne des administratrices**

Source : Ethics & Boards, chiffre de la semaine, 20-24 juillet 2015.

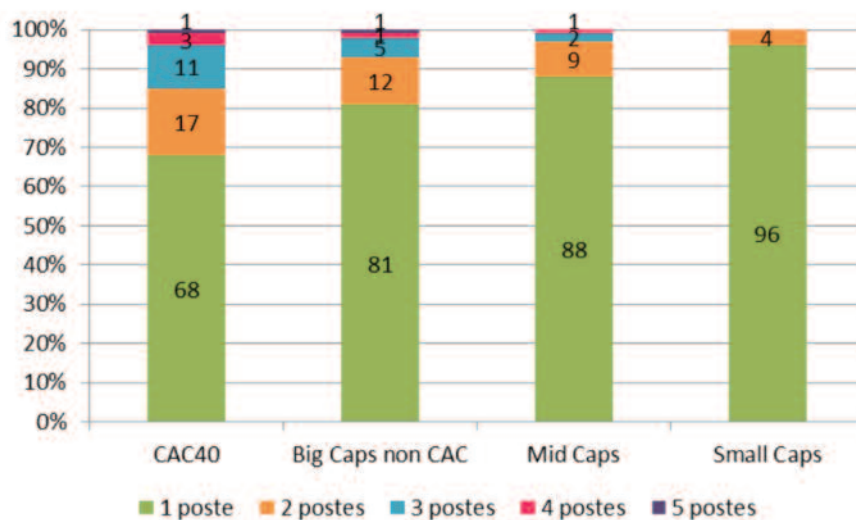
### Peu cumulardes

Au sein des entreprises du SBF120, les femmes sont peu « cumulardes », c'est-à-dire qu'elles sont moins enclines à cumuler les mandats au sein de l'Hexagone. Elles sont même 96% à ne détenir qu'un seul mandat au sein des Small Caps.

D'autant que pour l'instant, certain.e.s président.e.s, estimant avoir trouvé la « perle rare », sont peu disposé.e.s à voir siéger « leurs administratrices » dans d'autres conseils. Certains interlocut.eur.rice.s nous ont aussi confié avoir la même réticence à voir leurs « top executives » siéger dans les conseils d'autres institutions.

Toutefois, une trentaine de femmes, personnalités connues, sont invitées à siéger dans plusieurs conseils des entreprises du CAC40 et, les recherches des cabinets ou des conseils eux-mêmes ne semblent pas toujours offrir une grande diversité de profils, proposant ainsi toujours les mêmes. Nombre de mandats détenus par les administratrices au sein des conseils du SBF102, en juin 2013, en %

Nombre de mandats détenus par les administratrices au sein des conseils du SBF102, en juin 2013, en %



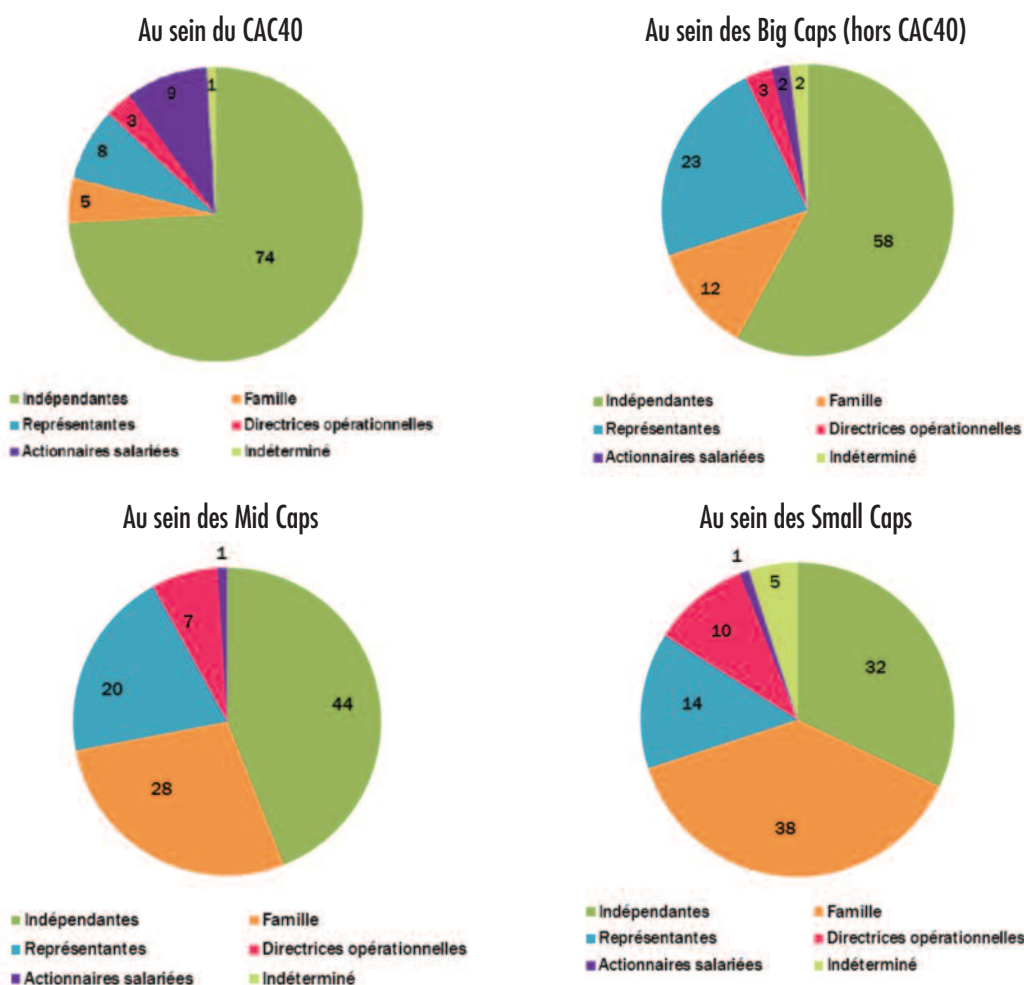
Source : Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA), en partenariat avec Gouvernance & Structures, « La place des administratrices au sein des sociétés cotées sur Euronext Paris, au 30 juin 2013 »<sup>31</sup>

31- Méthodologie : Etude 2014 de Gouvernance & Structures, Guy Le Péchon Associé Gérant. Mise à jour (situation à fin juin 2013 de l'étude annuelle menée depuis 2009 par Gouvernance & Structures sur 700 administratrices de 440 entreprises cotées sur Euronext Paris et de nombreux entretiens avec des candidates à des postes d'administratrices.

## Plus indépendantes

Les femmes portent plus que les hommes la démarche d'indépendance des conseils. Les administratrices nommées en 2012 sont plus fréquemment indépendantes (au sens du code AFEP-MEDEF<sup>32</sup>) que les hommes (70,1% contre 53,9%). Cette évolution semble principalement liée à une baisse importante de la proportion de femmes ayant le statut de représentante de la famille<sup>33</sup>. Mais cette situation s'observe surtout dans les grandes entreprises. Dans les entreprises du CAC40, les administratrices indépendantes représentent 74% des administratrices. En revanche au sein des Small Caps, la situation est toute autre : la part des administratrices familiales reste encore largement la règle avec 38% des administratrices siégeant dans les conseils de ces entreprises.

### Répartition des administratrices au sein des entreprises cotées sur Euronext, par compartiment, par catégories, en juin 2013, en %



Source : Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA), en partenariat avec Gouvernance & Structures, « La place des administratrices au sein des sociétés cotées sur Euronext Paris, au 30 juin 2013 »<sup>34</sup>

32- Consulter le paragraphe 9 intitulé « les administrateurs indépendants » du code AFEP-MEDEF. <http://bit.ly/1Qvh4q1>

33- Grégoir, S., Maury, T.P. & Palomino, F. (2013). La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au-delà des apparences. Working paper, EDHEC.

34- Méthodologie : Etude 2014 de Gouvernance & Structures, Guy Le Péchon Associé Gérant. Mise à jour (situation à fin juin 2013 de l'étude annuelle menée depuis 2009 par Gouvernance & Structures sur 700 administratrices de 440 entreprises cotées sur les marchés réglementés Euronext Paris et de nombreux entretiens avec des candidates à des postes d'administratrices.

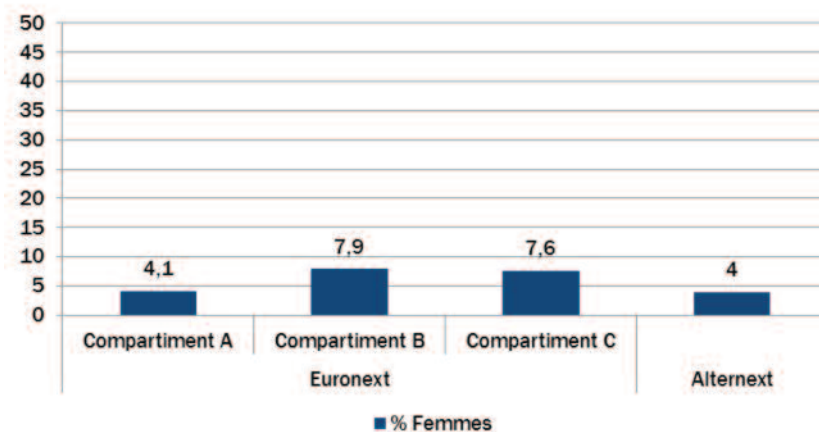
### **Plus présentes dans les CA/CS mais pas à la présidence de ces conseils**

Depuis la mise en place de la loi du 27 janvier 2011, la représentation des femmes dans les présidences de conseils et de directions générales a peu évolué. Les femmes représentent entre 5 et 6% des président.e.s depuis 2012. Parmi les entreprises du SBF120, les femmes occupant des postes de dirigeantes restent rares : en 2015, seules 3 entreprises ont un conseil présidé par une femme : Publicis, Vallourec et Virbac.

En observant l'ensemble des entreprises cotées sur Euronext et sur Alternext, les écarts peuvent passer du simple au double entre les entreprises du compartiment A (4,1%) et celles du compartiment B (7,9%). Le pourcentage pour les Small Cap est assez proche des MidCap et pourrait permettre de conclure qu'il semble plus aisé d'atteindre de telles fonctions dans des entreprises de valeur moyenne que dans des BigCap.

Isabelle Kocher, qui devrait prendre la présidence prochaine d'ENGIE, serait la deuxième femme à diriger une entreprise du CAC40 après Patricia Russo, directrice générale du groupe Alcatel-Lucent jusqu'en 2008.

**Pourcentage de femmes à des postes de directions (Présidente, PDG, DG, DG déléguée), post-AG 2015**



Source : AFECA-IRCORE, « La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris »<sup>35</sup>, 1<sup>er</sup> juin 2015.

L'étude menée par le HCEfh et le CSEP auprès des 353 entreprises cotées sur les marchés réglementés et qui porte sur la période 2011-2014, confirme aussi que la part des femmes aux plus hautes fonctions de l'entreprise reste particulièrement faible, de l'ordre de 5,6%. Toutefois, si les hommes occupent encore près de 95% des postes de direction, la part des femmes, pour les entreprises ciblées, progresse très légèrement. S'il convient de soutenir une telle évolution, il est encore un peu tôt pour dire qu'il s'agit d'une démarche durable qu'auraient impulsée les lois.

35- Dans cette étude, ont été analysées : 137 entreprises du Compartiment A, 122 du Compartiment B et 229 du Compartiment C ainsi que 166 sociétés cotées sur Alternext.

Noms des femmes présidentes de conseil d'administration (CA) ou conseil de surveillance (CS)

Entreprises	2014	2013	2012	2011
AFFINE R.E.	Maryse AULAGNON	Maryse AULAGNON	Maryse AULAGNON	Maryse AULAGNON
BLEECKER	Joëlle MOULAIRE	Joëlle MOULAIRE	Joëlle MOULAIRE	Joëlle MOULAIRE
BONDUELLE	Isabelle DANJOU	Isabelle DANJOU	Isabelle DANJOU	
BOURSE DIRECT		Catherine NINI	Catherine NINI	Catherine NINI
COHERIS	Nathalie ROUVET LAZARE	Nathalie ROUVET LAZARE		
DEVERNOIS	Zelia BOEL	Zelia BOEL	Zelia BOEL	Zelia BOEL
ETAM DEVELOPPEMENT	Rachel MILCHIOR	Rachel MILCHIOR		
EURO DISNEY S.C.A.	Virginie CALMELS	Virginie CALMELS		
FINANCIERE IMMOBILIERE ETANG BERRE MEDIT	Marie-Catherine SULITZER	Marie-Catherine SULITZER	Marie-Catherine SULITZER	Marie-Catherine SULITZER
GUERBET	Marie-Claire JANAILHAC-FRITSCH	Marie-Claire JANAILHAC-FRITSCH		
LA CHAUSSERIA	Janie PHILIP	Janie PHILIP	Janie PHILIP	Janie PHILIP
MEDASYS	Florence HOFMANN	Florence HOFMANN	Florence HOFMANN	Florence HOFMANN
PERNOD RICARD	Danièle RICARD	Danièle RICARD	Danièle RICARD	
PRECIA SA	Anne-Marie ESCHARAVIL	Anne-Marie ESCHARAVIL	Anne-Marie ESCHARAVIL	Anne-Marie ESCHARAVIL
PUBLICIS	Elisabeth BADINTER	Elisabeth BADINTER	Elisabeth BADINTER	Elisabeth BADINTER
REMY COINTREAU				Dominique HERIARD DUBREUIL
SOCIETE DE TAYNINH	Armelle CARMINATI-RABASSE	Armelle CARMINATI-RABASSE	Catherine POURRE	Catherine POURRE
SODIFRANCE	Anne-Laure MAZIN	Anne-Laure MAZIN		
VALLOUREC	Cox VIVIENNE	Cox VIVIENNE	Cox VIVIENNE	
VERNEUIL ET ASSOCIES	Isabelle BERNARD-DELORE	Isabelle BERNARD-DELORE	Isabelle BERNARD-DELORE	Isabelle BERNARD-DELORE
VIRBAC	Marie-Hélène DICK	Marie-Hélène DICK	Marie-Hélène DICK	Marie-Hélène DICK
VOLTALIA	Laurence MULLIEZ			
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
% F	5,6	5,3	4,2	3,6

Légende

Présidentes de CS

Présidentes du CA

Dont Présidentes directrices générales

Source : HCEfh/CSEP, Résultats de l'étude menée auprès des entreprises cotées, juin 2015.

Note : informations issues des réponses transmises par les 353 entreprises cotées qui ont répondu à un questionnaire adressé par le HCEfh et le CSEP.

Parmi les 353 entreprises qui ont répondu à l'enquête HCEfh/CSEP, 188 entreprises possèdent une gouvernance monocéphale (PDG) et 171 une gouvernance bicéphale, fin 2014. Il ressort que les femmes sont plus « nombreuses » à être présidentes de conseil de surveillance - 8,2%, alors qu'elles ne sont que 4,3% à être présidentes de conseil d'administration et 3,2%, présidentes directrices générales. En regardant les rôles de ces deux fonctions, il apparaît clairement que les présidentes de conseil de surveillance n'ont pas la mission opérationnelle des PDG, et donc par conséquent, pas le même pouvoir au sein de l'entreprise. Au regard de la lente progression de toutes les politiques en faveur de la parité, les fonctions exécutives sont encore largement occupées par des hommes : dans les entreprises cotées observées ici : 96,8% des PDG sont des hommes. A titre comparatif, dans le monde politique, 90,1% des président.e.s de conseil départemental sont des hommes, en 2014<sup>36</sup>.

#### Répartition des dirigeantes des entreprises cotées (présidentes de CS, CA et PDG), selon les compartiments, en 2014

	Big caps (A)	Mid caps (B)	Small caps (C)	Total	% F
Entreprises avec conseils de surveillance	57	50	64	171	
Dont Présidentes du Conseil	2	6	6	14	<b>8,2</b>
Dont Présidentes du Directoire	2	5	5	12	<b>7,0</b>
Entreprises avec conseils d'administration	64	37	87	188	
Dont Présidentes du Conseil	2	5	1	8	<b>4,3</b>
Dont Présidentes directrices générales	1	0	5	6	<b>3,2</b>

Source : Etude HCEfh/CSEP, juillet 2015.

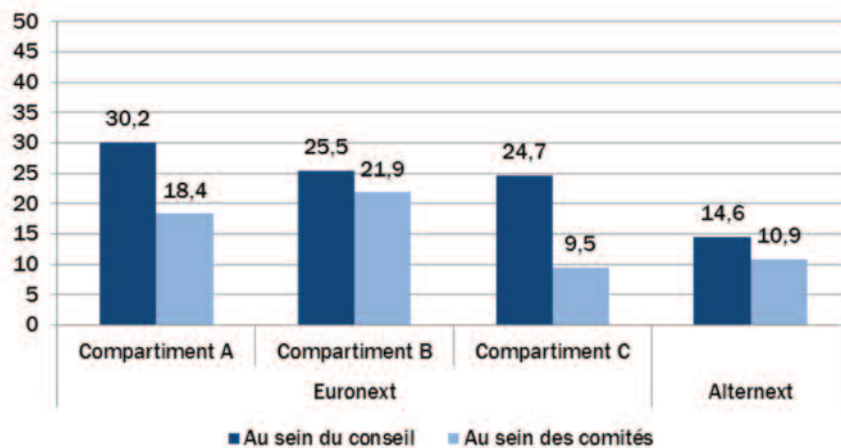
#### Plus présentes dans les CA/CS mais peu au sein des comités de ces conseils

En 2015, il semble que les administratrices aient une probabilité plus faible d'avoir une activité dans un comité spécialisé (Comité d'audit, de rémunération, etc.) que leurs homologues masculins et que cette sous-représentation est relativement uniforme quel que soit le type de comité considéré. La représentation des femmes s'améliore donc de manière globale depuis 2010, mais les responsabilités confiées à ces nouvelles administratrices sont toujours en deçà de celles de leurs homologues masculins<sup>37</sup>. L'écart pour les entreprises du compartiment C est de plus de 15 points, illustrant que si la part des femmes progresse, il n'est question que de partage des sièges mais pas du pouvoir, comme en matière de parité politique.

36- Consulter le Rapport du HCEfh « Parité en politique : entre progrès et stagnations - Evaluation de la mise en œuvre des lois dites de parité dans le cadre des élections de 2014 : municipales et communautaires, européennes, sénatoriales », février 2015 : <http://bit.ly/1uWkoV>

37- Grégoir, S., Maury, T.P. & Palomino, F. (2013). La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au-delà des apparences. Working paper, EDHEC.

### Pourcentage de femmes au sein des conseils des entreprises et de leurs comités, post-AG 2015



Source : AFECA-IRCORE, « La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris »<sup>38</sup>, 1<sup>er</sup> juin 2015.

Les comités d'audit sont traditionnellement des organes comprenant le plus de femmes : 33,0% de femmes dans ces comités des entreprises du SBF120, contre 27,4% pour le comité de rémunération et 26,0% pour le comité de nomination<sup>39</sup>.

### La question particulière des entreprises familiales

Pour se conformer aux obligations légales, les entreprises familiales peuvent rechercher des administratrices dans le réseau familial. Pourtant, elles ne comptent pas beaucoup plus de femmes dans leur conseil que les autres entreprises. Les conseils des entreprises familiales du CAC40 comprennent ainsi 29% de femmes, et ceux du SBF120, 30%.

#### Pourcentage d'administrateur.rice.s familiaux.ales, en 2015

Administrateur.rice.s familiaux.ales	F	H
CAC 40	29%	71%
Next 120	39%	61%
SBF 120	30%	70%

Source : Cabinet Russel Reynolds, audition HCEfh, 2015.

En revanche, dans les entreprises qui ont dissocié la fonction de présidence du conseil de la fonction de direction générale - la fonction non-exécutive de la fonction exécutive, les femmes représentantes de l'actionnariat familial sont plus souvent présidentes du CA ou CS que les autres. Néanmoins, elles exercent une présidence non-exécutive, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas PDG mais « seulement » présidente du conseil d'administration, ou qu'elles ne sont pas présidente du Directoire mais du Conseil de surveillance.

**Les entreprises cotées ont donc fait coïncider le recrutement obligatoire de femmes au sein de leur conseil avec la nécessaire prise en compte de l'internationalisation de leur activité, de l'accroissement de l'indépendance des administrateur.rice.s ainsi qu'un renouvellement plus général en termes d'âge et de diversification des profils. Les obligations légales ont donc conduit, par un effet indirect, à une plus grande diversité des conseils. Nous verrons plus loin si cette dernière a un impact mesurable sur l'amélioration de la gouvernance.**

38- Dans cette étude, ont été analysées : 137 entreprises du Compartiment A, 122 du Compartiment B et 229 du Compartiment C ainsi que 166 sociétés cotées sur Alternext.

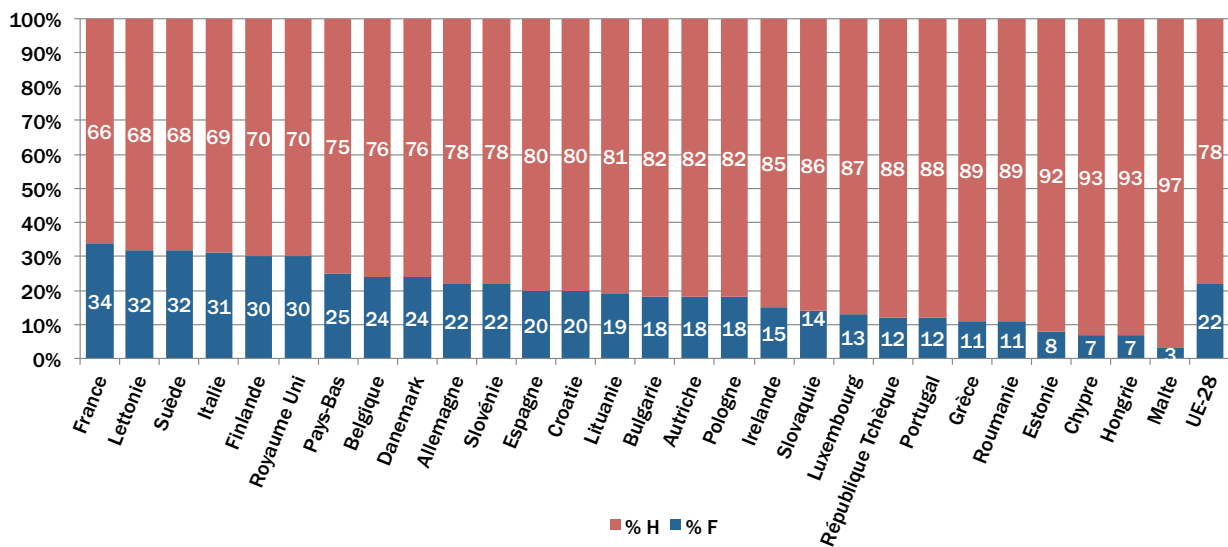
39- Données issues d'Ethics & Boards, lors de leur audition en mai 2015.

## 2. Analyse comparée au sein de l'Europe : un contexte mouvant

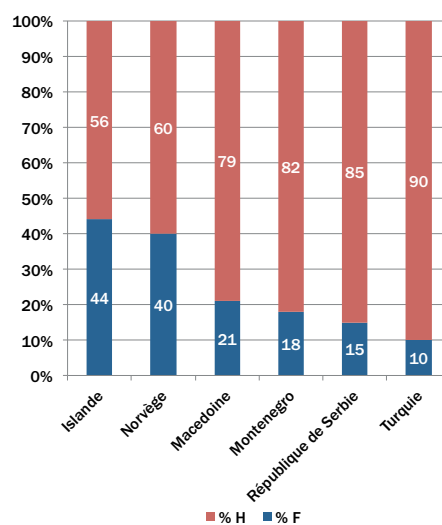
L'impact de la loi française depuis sa promulgation est réel et élève les indices français (CAC 40 et SBF 120) au rang de meilleur élève de l'Union européenne (UE) et, parmi les meilleurs d'Europe (au-delà de l'UE).

En 2008, avec 9% de femmes dans les conseils des sociétés cotées, la France était parmi les derniers du classement. En octobre 2012, soit quatre ans plus tard et près de deux ans après la mise en œuvre de la loi du 27/01/11, la France montait déjà sur le podium des pays de l'UE, grâce à la forte attractivité des plus grandes capitalisations boursières.

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées dans les pays de l'Union européenne (en France, les entreprises du CAC40), en avril 2015



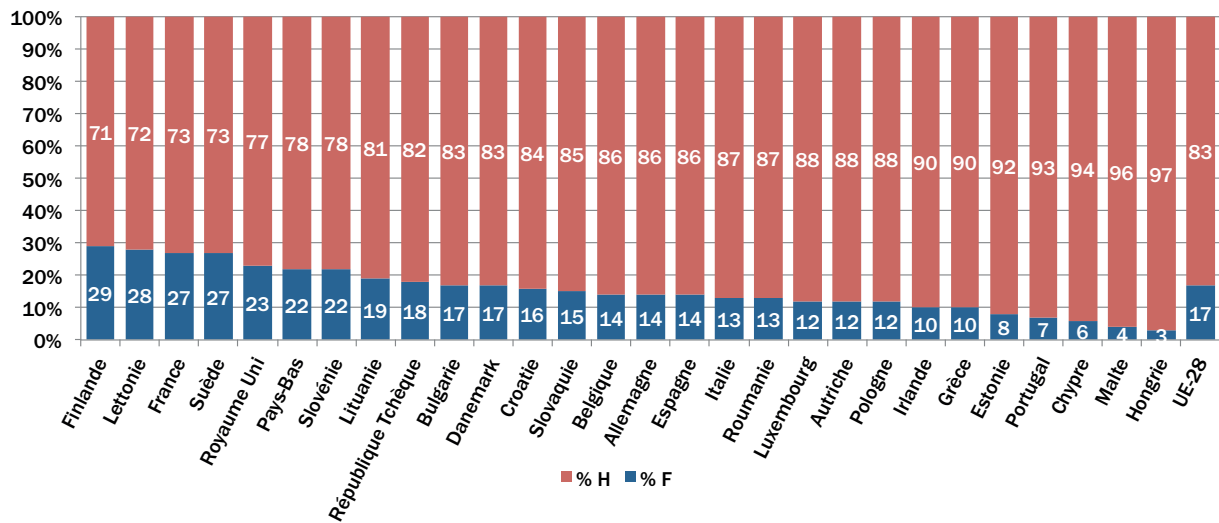
Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées dans les pays européens, hors Union européenne, en avril 2015



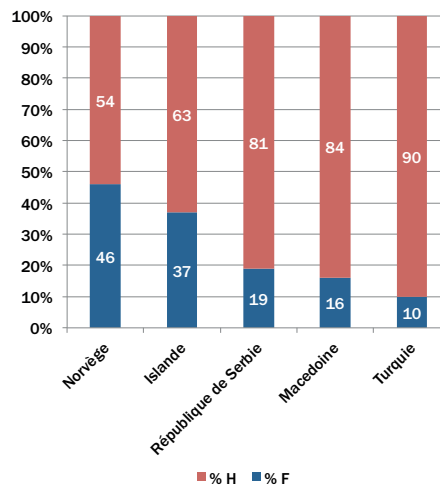
Source : Commission européenne, avril 2015 : <http://bit.ly/1NMK6mQ>



Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées  
dans les pays de l'Union européenne (en France, les entreprises du CAC40), en octobre 2012



Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées dans les pays européens,  
hors Union européenne, en octobre 2012



Source : Commission européenne, avril 2015 : <http://bit.ly/1NMK6mQ>

Mais le droit européen est loin d'être uniforme en la matière car, en Europe, peu de pays ont légiféré et surtout ont prévu des sanctions. Cette progression de la part des femmes dans les conseils, en France, reflète donc sans nul doute l'impact de la loi et l'effet incitatif des sanctions.

Après la loi norvégienne, adoptée en 2003, la loi française a enrichi la réflexion d'autres pays de l'Union européenne et de la commission européenne, elle-même, sur la question de la mise en œuvre de mesures en faveur d'une part plus équilibrée des femmes dans les conseils.

En effet, la commission a souhaité se pencher sur cette question dès 2012 en proposant une directive « *Women on Board* »<sup>40</sup>, plaidant pour la mise en place d'un objectif chiffré de 40% du sexe le moins représenté au sein des conseils des sociétés cotées, pour les administrateur.ice.s non exécutif.ve.s.

Pour l'instant, faute de consensus entre les différents pays, le parcours législatif de cette proposition de directive est stoppé. Toutefois, l'inscription à l'agenda de l'Union européenne de ce sujet a entraîné quelques pays à adopter également cette démarche.

#### La loi norvégienne pour la parité dans les conseils d'administration de 2003<sup>41</sup>

---

► **Une loi en deux temps :**

- ① les entreprises publiques début 2004
- ② les sociétés cotées en janvier 2006, avec deux ans de délai de mise en œuvre

► **Un contrôle en deux temps :**

- ① par le registre du commerce
- ② avec un système d'envoi de lettres d'alerte

► **Une sanction lourde : la dissolution de l'entreprise**

Il n'a pas été nécessaire de la mobiliser

► **Un résultat rapide :**

7% de femmes en 2003 / 40% en 2008.

---

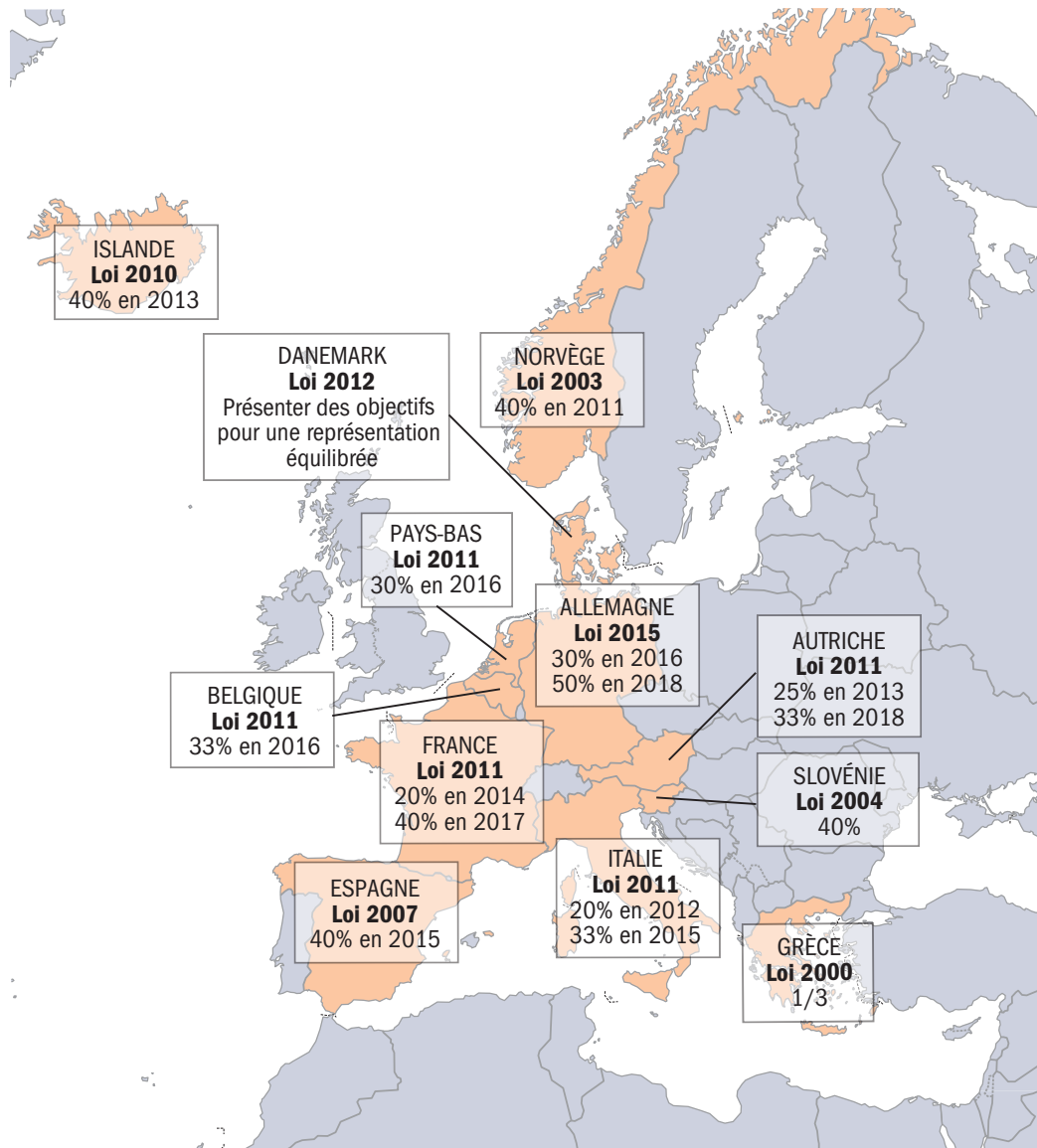
40- Retrouver l'intégralité des informations relatives à cette proposition de directives, comme le texte de la proposition, une analyse d'impact, des fiches pays, etc., sur le site de la commission européenne : <http://bit.ly/1RQoPrp>

41- rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte GRESY, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, juillet 2009, sur la parité économique, p.28.

## 2.1. Impulsion donnée pour les entreprises cotées

Un premier tour d'horizon en Europe montre que la dynamique d'augmentation de la part des femmes dans les conseils d'entreprises privées est bien enclenchée. En novembre 2015, 11 autres pays en Europe – à l'instar de la France – ont d'ores et déjà établi des quotas concernant la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées, allant de 33% à 50% (l'Allemagne – la Belgique – l'Espagne – l'Islande – l'Italie – la Norvège – les Pays-Bas). La carte ci-dessous permet d'identifier rapidement les pays ayant légiféré sur la question de la présence des femmes dans les conseils d'administration (pour des entreprises privées). Toutefois, les caractéristiques des entreprises visées et la nature des sanctions, si elles existent, varient selon les lois : la portée n'est donc pas la même d'un pays à un autre, malgré l'intention de promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes dans les conseils, de façon incitative ou contraignante.

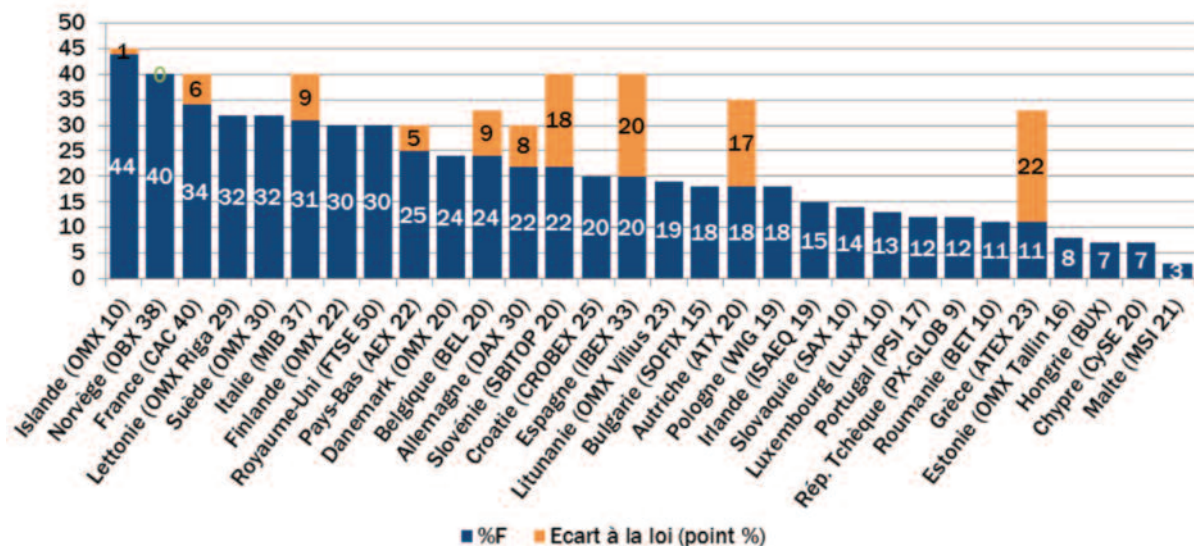
Cartographie des pays de l'Union européenne ayant légiféré sur la mise en place de quotas pour les conseils des entreprises privées



Sources : HCEfh-CSEP.

Force est de constater que le pourcentage de femmes administratrices dans les conseils de grands groupes cotés des pays européens (dans et hors UE) progresse plus rapidement dans les pays qui ont adopté des démarches plus contraignantes. Néanmoins, la mise en œuvre de ces dispositions est en cours et des efforts sont encore à fournir également dans ces pays pour atteindre l'objectif dans les délais imposés par les différentes lois.

Part de femmes dans les conseils des grandes entreprises cotées de l'Union européenne, en 2015



Source : Commission européenne, avril 2015 : <http://bit.ly/1NMK6mQ>

L'Islande et la Norvège ont atteint les objectifs de la loi avec une présence des femmes à, respectivement, 45% et 40%. Cependant, ces données, montrant une évolution positive de la part des femmes dans les conseils ne sauraient masquer une réalité plus complexe. En l'occurrence, les entreprises prises en compte et/ou visées par la loi, lorsqu'elle existe, sont peu nombreuses et ne peuvent être représentatives de la part des femmes dans les conseils dans toutes les entreprises du pays donné. Concrètement, en Islande, seuls les conseils de 10 entreprises sont observés, en France : 40, au Luxembourg : 10, etc. L'échantillon retenu ne concerne que les grandes capitalisations boursières de chaque pays et n'est donc certainement pas le reflet de la réalité.

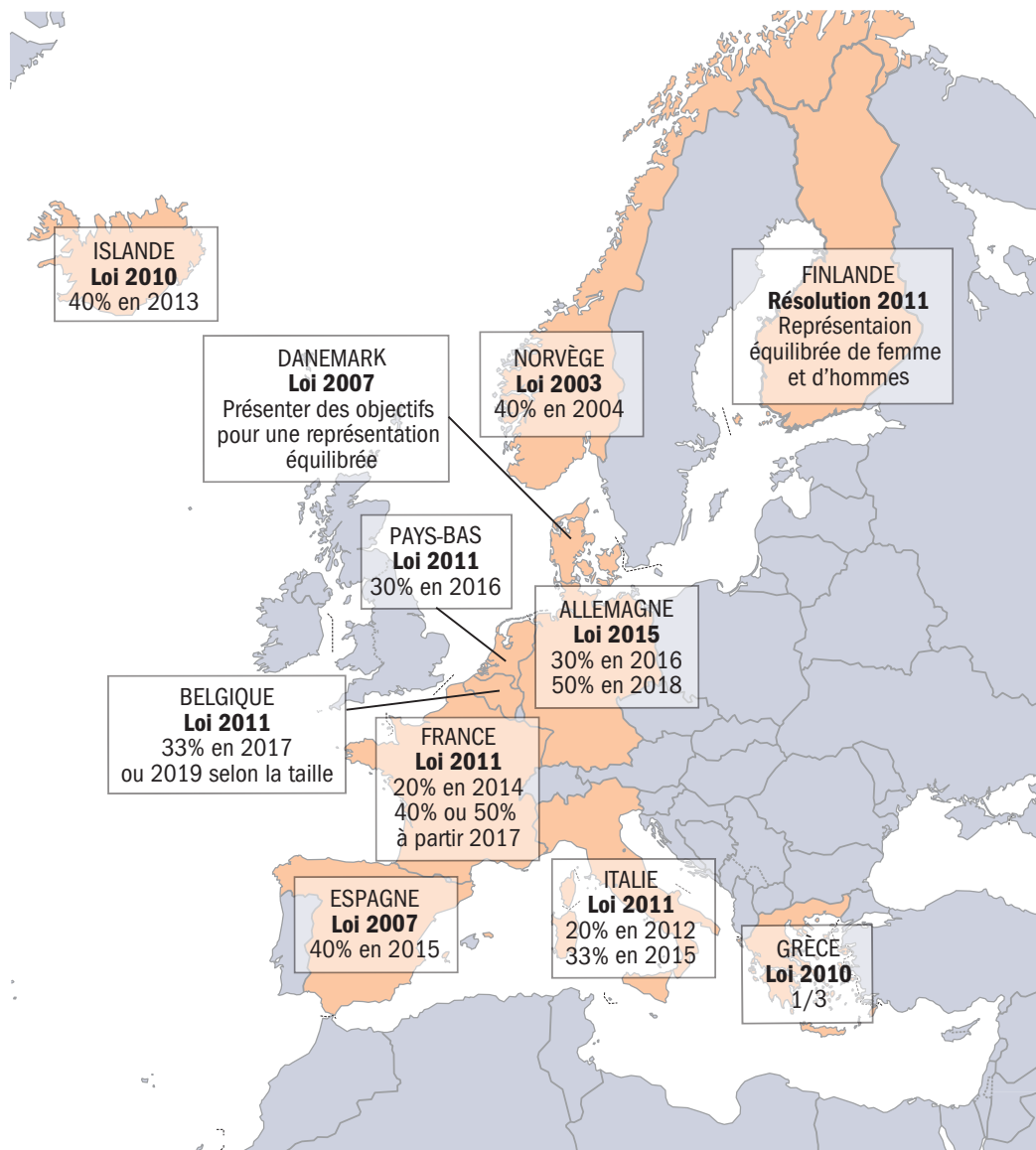
Les pays ayant légiféré pour la mise en place d'objectifs chiffrés possèdent une bien meilleure proportion de femmes dans les conseils. Mais les trois pays nordiques au pied du podium, Lettonie, Finlande et Suède font exception : c'est en raison de politiques volontaristes en matière d'égalité femmes-hommes et non de dispositions législatives contraignantes qu'ils se retrouvent juste après le trio de tête.

A l'instar de ces derniers, de nombreux pays en Europe semblent privilégier la « soft law », c'est-à-dire le principe d'auto-régulation via des codes de gouvernance, selon le principe de « se conformer ou s'expliquer » (*comply or explain*). Aussi, dans une dizaine de pays en Europe (Allemagne, Autriche, Danemark, France, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Suède, Royaume-Uni), les codes de gouvernance soulignent la nécessité (dans le sens du devoir – *shall* – ou de l'obligation – *must*) de refléter la diversité des profils des membres dans les conseils, et notamment la présence des femmes. Toutefois, à l'instar de la France et du code AFEP-MEDEF, seul le code de gouvernance autrichien émet le principe de quotas (avec un objectif de 30% en 2018, et une étape intermédiaire de 25% en 2013).

## 2.2. Au-delà des entreprises cotées et dans les entreprises publiques et établissements publics et administratifs

Les pays ayant légiféré sur la mise en place de quotas dans les conseils d'administration n'ont pas toujours adopté des dispositions sur les seules entreprises cotées mais aussi sur les entreprises publiques. Il s'agit d'ailleurs bien souvent du mouvement inverse ; les entreprises publiques se doivent de montrer l'exemple et les Etats légifèrent sur les entreprises publiques, en espérant que les entreprises privées suivent de leur plein gré les quotas établis dans les entreprises publiques.

### Cartographie des pays de l'Union européenne ayant légiféré sur la mise en place de quotas pour les conseils des entreprises publiques

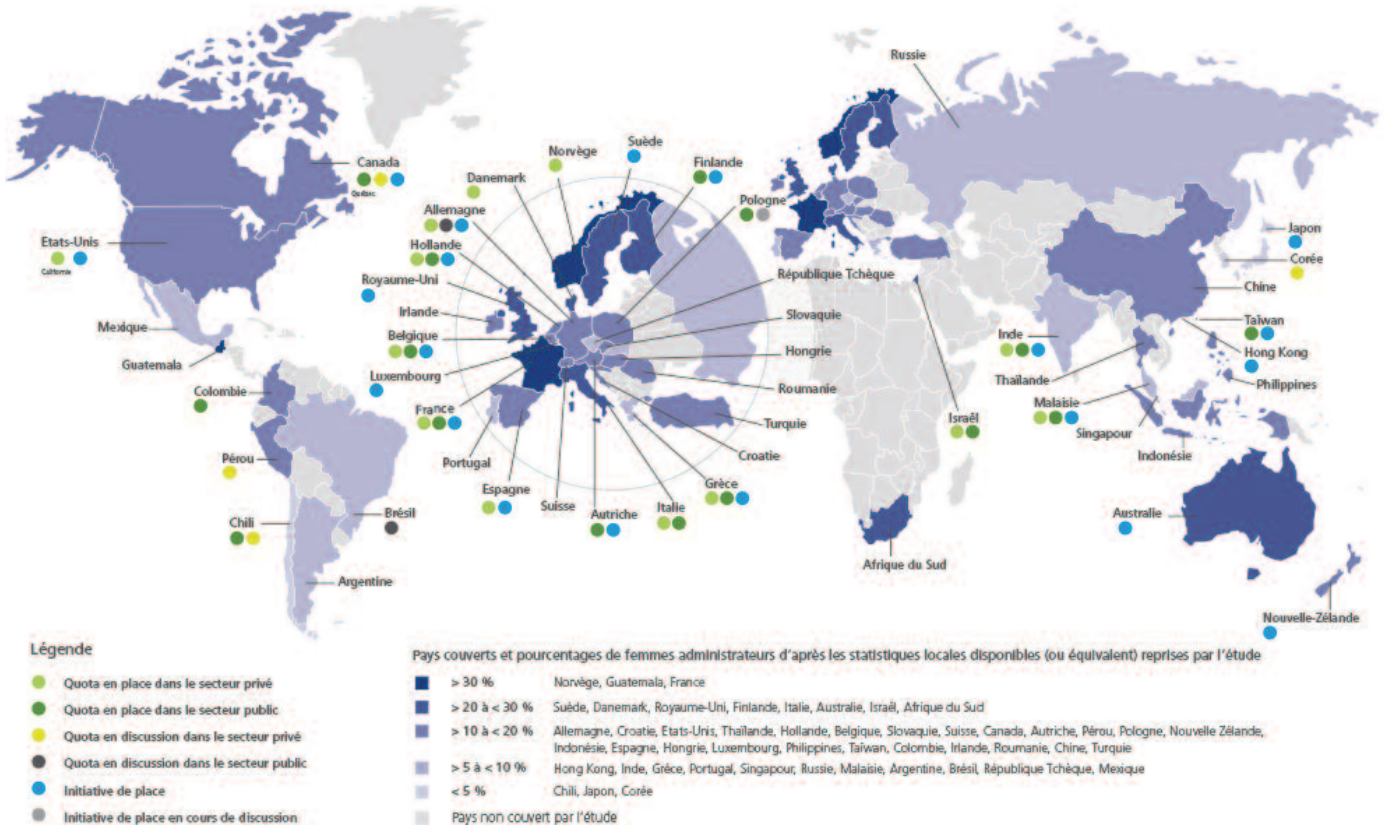


Sources : HCEfh-CSEP.

### 2.3. Au-delà des frontières européennes

Dans un souci d'amélioration, il est également nécessaire d'établir une comparaison internationale de la France à ce sujet. Encore rares il y a quelques années, les pays ayant pris des initiatives pour augmenter la part de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance sont au nombre de 49 en novembre 2015, selon la dernière étude réalisée par Deloitte<sup>42</sup>.

Part des femmes dans les conseils dans le monde, en 2015

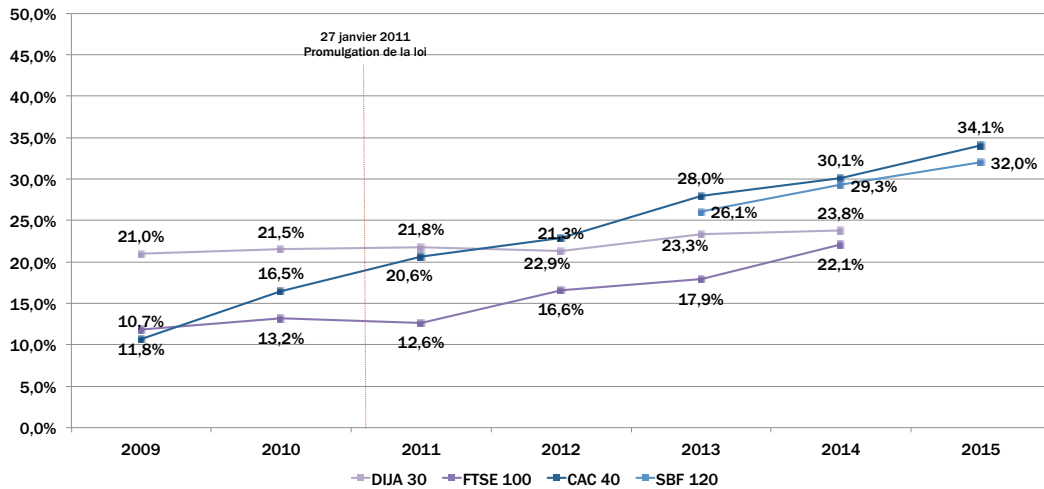


Source : Deloitte, « Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale », 4<sup>ème</sup> édition, novembre 2015

Ethics & Boards a réalisé des comparaisons entre les trois indices majeurs sur le territoire européen que sont le FTSE pour le Royaume-Uni, le DAX pour l'Allemagne et le CAC40/SBF120 pour la France avec le DJIA pour les Etats-Unis. Cette dernière comparaison donne à voir que la France se positionne désormais en tête sur la question de la parité des instances de gouvernance, alors que les Etats-Unis apparaissaient comme les meilleurs élèves en 2009 : 21,0% de femmes dans les CA pour le DJIA et 10,7% pour le CAC 40. Aujourd'hui, les conseils des entreprises du CAC 40 comptent 34,1% de femmes contre 23,8% pour les entreprises du DJIA. L'impact de la loi est donc bien réel pour améliorer la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

42- Deloitte, « Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale », 4<sup>ème</sup> édition, novembre 2015 : <http://bit.ly/1NDFhh9>

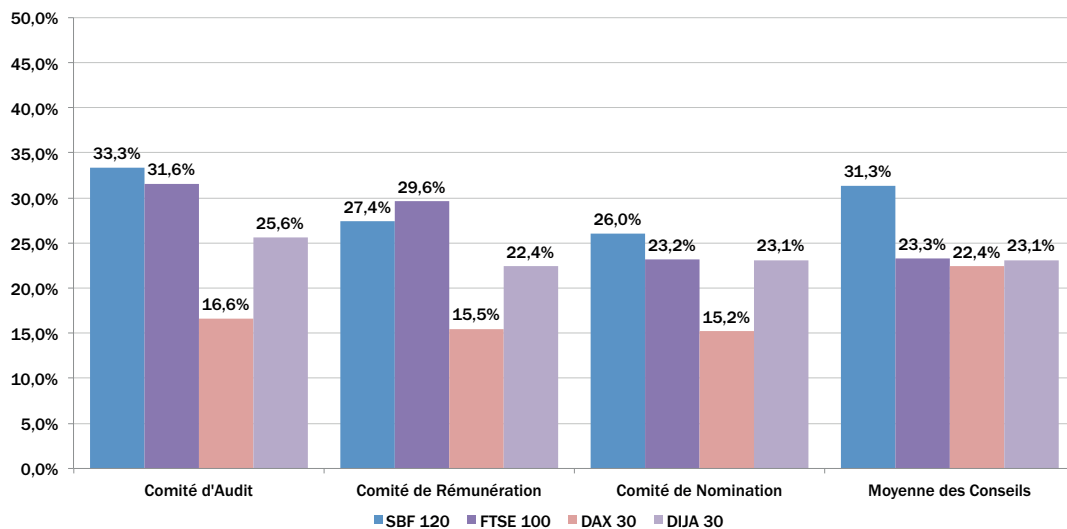
### Comparaison internationale de la part des femmes dans les conseils des entreprises cotées, depuis 2009



Source : Ethics & Boards Governance Analytics, pré-AG au 15 juin 2015

Et l'avantage, désormais au profit de la France, ne s'arrête pas à la part globale de femmes dans les conseils des entreprises cotées mais aussi au sein des comités de ces conseils. Comparativement aux indices européens et américain, le SBF 120 fait figure encore ici de meilleur élève, excepté pour le Comité de Rémunération où le FTSE compte 29,6% de femmes contre 27,4% pour le SBF 120.

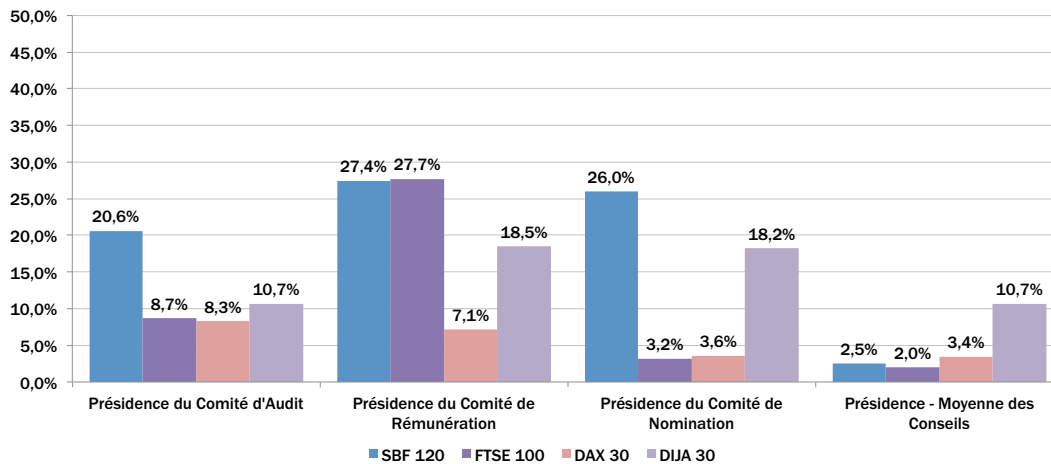
### Pourcentage de femmes dans des comités-clés des CA/CS, pré-AG 2015



Source : Ethics & Boards Governance Analytics, pré-AG au 15 juin 2015

En revanche, si la France reste plutôt très loin devant les autres indices pour la présidence des comités ciblés (à savoir : rémunération, nomination, audit), avec des pourcentages dépassant les 20%, il n'en va pas de même pour la présidence des conseils. En effet, la présidence des conseils, organe le plus déterminant dans les décisions, reste encore difficile d'accès pour les femmes. En témoigne par exemple la position du SBF 120 qui arrive avant-dernier dans le classement avec les autres indices. Le DJIA détient un taux de 6,7%, le DAX 3,4%, le SBF 120 2,5% et le FTSE 2,0%.

### Pourcentage de femmes présidentes des comités-clés des CA/CS et des conseils, pré-AG 2015



Source : Ethics & Boards Governance Analytics, pré-AG au 15 juin 2015

De même que pour la parité politique<sup>43</sup>, la parité s'arrête aux portes des instances de pouvoir. En novembre 2015, il y a seulement trois femmes présidentes de CA dans le SBF 120.

Cette comparaison européenne et internationale montre bien que sans législation, le partage des sièges au sein des conseils et de leurs comités se fait plus lentement et que la progression de la part des femmes dans ces instances, du fait des lois, ne conduit pas encore à un partage du pouvoir.

A Londres et à New York, s'il n'existe pas de contraintes légales, les marchés boursiers ont mis en place, dans les années 90, des indices sociaux – le FTSE KLD 400 Social Index, pour Londres, et le Dow Jones Sustainability Global Index, pour New York. Les analystes financier.ère.s peuvent intégrer des mesures de « risque social » à partir des informations relatives à la composition des instances dirigeantes de l'entreprise<sup>44</sup>. Concrètement, lors d'entretiens avec des présidents de CA/CS, il est apparu que ces informations ont pu conduire un fonds d'investissement étasunien à faire remarquer aux entreprises de son portefeuille que la part des femmes était insuffisante et les entreprises visées se sont conformées assez rapidement à cette exigence.

Mais ces constats et les améliorations qu'ils impliquent ne peuvent être dressés que s'il est possible d'en faire un suivi régulier pour s'assurer, en particulier lorsque des obligations légales existent, que la mise en œuvre est réelle, conforme tant à la lettre qu'à l'esprit de la loi et que les sanctions prévues sont opérantes.

43- Consulter le Rapport du HCEfh : « Parité en politique : entre progrès et stagnations - Evaluation de la mise en œuvre des lois dites de parité dans le cadre des élections de 2014 : municipales et communautaires, européennes, sénatoriales » : [bit.ly/1wr7mA5](http://bit.ly/1wr7mA5)

43- Anne-Françoise BENDER, Isabelle BERREBI-HOFFMANN et Philippe REIGNE, Les quotas de femmes dans les conseils d'administration, Travail, Genre et Sociétés, n°34 - novembre 2015, p.172.



## II. Mesure : des informations éparées pour un suivi partiel des lois

---

Lors des auditions, il est apparu clairement que la mise en œuvre des lois françaises sur la parité économique restait confrontée à deux difficultés majeures : d'une part, une méconnaissance des dispositions législatives pour certaines entreprises et certains établissements concernés et, d'autre part, une absence d'instrument de suivi et de contrôle. Les lois n'ont pas intégré de dispositions relatives aux modalités de leur mise en œuvre et à la mise en place d'un dispositif de suivi, devant comprendre, pour être efficace, à la fois un instrument de mesure et une instance pour le traitement de ces données.

Sans possibilité de mesurer la mise en œuvre, la question de l'effectivité même des sanctions prévues peut être remise en question. En effet, si aucun suivi n'est formellement prévu, qui peut légalement faire valoir l'irrégularité de la composition d'un conseil et la mobilisation des sanctions « financières » qu'elle implique ?

### **Une multiplication des études académiques et des enquêtes de cabinets de conseil**

Depuis 2010, le nombre d'études académiques et d'enquêtes réalisées par les cabinets de conseil sur le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance s'est véritablement démultiplié. Les chiffres ne sont toutefois pas toujours concordants et les écarts apparaissent, dans certains cas, importants (voir le tableau ci-dessous). Par exemple, pour les entreprises du CAC40 et pour l'année 2010, le pourcentage de femmes dans les conseils varie entre 12% et 20,6%. Cet écart s'explique par l'échantillon retenu : selon les études, sur une même période, toutes les entreprises ne sont pas forcément intégrées, notamment celles qui possèdent un siège social à l'étranger ou encore celles qui appartiennent à un secteur particulier (généralement les banques et les assurances), ou bien encore les études sont réalisées alors que les assemblées générales (AG) de toutes les entreprises ne se sont pas toutes tenues.

Récapitulatif des statistiques descriptives sur la part des femmes dans les conseils (1998-2014), en %

	CAC40	SBF120	Midcaps	Smallcaps
1998		7,3 <sup>6</sup>		
1999		6,7 <sup>6</sup>		
2000		5,6 <sup>17</sup> - 7 <sup>6</sup>		
2001		6,9 <sup>6</sup>		
2002		7,2 <sup>6</sup>		
2003	4,4 <sup>1</sup>	7,7 <sup>6</sup>		
2004		6,4 <sup>17</sup> - 7,3 <sup>6</sup>		
2005		7,7 <sup>6</sup>		
2006	7,4 <sup>16</sup> - 7,9 <sup>14</sup>	7,3 <sup>6</sup> - 8,8 <sup>16</sup>		
2007	8,7 <sup>16</sup>	7,7 <sup>6</sup> - 8,1 <sup>16</sup>		
2008	10,2 <sup>2,16</sup> - 10,7 <sup>3</sup>	8,3 <sup>2,6</sup> - 8,5 <sup>16</sup>	9 <sup>9</sup>	13 <sup>9</sup>
2009	10,5 <sup>16</sup> - 10,8 <sup>14</sup> - 11,3 <sup>11</sup> - 16,5 <sup>3</sup>	9 <sup>16</sup> - 9,1 <sup>11</sup> - 9,3 <sup>6</sup> - 9,4 <sup>17</sup>	9 <sup>9</sup>	14 <sup>9</sup>
2010	12 <sup>15</sup> - 15,3 <sup>16</sup> - 16,3 <sup>11</sup> - 20,6 <sup>3</sup>	8 <sup>15</sup> - 11,8 <sup>6</sup> - 11,9 <sup>18</sup> - 12,5 <sup>11</sup> - 12,8 <sup>16</sup>	10 <sup>9</sup> - 10 <sup>15</sup>	12 <sup>9</sup>
2011	16 <sup>15</sup> - 20 <sup>9</sup> - 20,7 <sup>16</sup> - 21,1 <sup>11</sup> - 22,9 <sup>3</sup>	11 <sup>15</sup> - 14 <sup>9</sup> - 17,2 <sup>11</sup> - 17,5 <sup>16</sup>	12 <sup>15</sup> - 14 <sup>9</sup>	15 <sup>9</sup> - 17,2 <sup>13</sup>
2012	19 <sup>15</sup> - 23,5 <sup>16</sup> - 23,7 <sup>9</sup> - 24,6 <sup>3</sup> - 25,2 <sup>11</sup> - 26,2 <sup>7</sup>	15 <sup>15</sup> - 18,5 <sup>9</sup> - 19,8 <sup>16</sup> - 21,9 <sup>11</sup>	13 <sup>15</sup> - 17,5 <sup>12</sup> - 19,2 <sup>9</sup>	19,1 <sup>9</sup> - 19,7 <sup>13</sup>
2013	24 <sup>15</sup> - 26,6 <sup>8</sup> - 27 <sup>10</sup> - 28,3 <sup>3</sup> - 28,5 <sup>9</sup> - 28,6 <sup>4</sup> - 29 <sup>7</sup>	22 <sup>15</sup> - 24,2 <sup>9</sup> - 26,6 - 24,7 <sup>8</sup>	17 <sup>15</sup> - 21,6 <sup>9</sup>	22,1 <sup>9</sup>
2014	30 <sup>9</sup> - 30,1 <sup>4</sup> - 30,3 <sup>3</sup>	28,7 <sup>9</sup> - 30 <sup>13</sup>	24,8 <sup>13</sup> - 25,8 <sup>9</sup>	23,9 <sup>9</sup>
2015	32 <sup>19</sup> - 36 <sup>20</sup>	33,8 <sup>20</sup>	25,5 <sup>20</sup>	24,7 <sup>20</sup>

- 1- Maclean M., Harvey C. (2008). "Women on corporate boards of directors: the French perspective", In Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Billimoria D., Huse M. (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 47-56.
- 2- Moulin, Y., Point, S. (2012). "Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120: qualités féminines ou affaires de famille?". *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 31-44.
- 3- Ethics & Boards (2014). *Place des Femmes dans les Conseils d'Administration et de Surveillance*, étude, 5 juin.
- 4- KPMG (2014). *Etude sur la gouvernance des sociétés du CAC 40*, rapport Image 7, septembre.
- 6- AMF (2011). *Lettre Economique et Financière*, automne.
- 7- AMF (2014). *Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*, 22 septembre.
- 8- Bouaiss K., Bricard A. (2013). "Les femmes-administrateurs siègent dans des entreprises plus performantes que les hommes", *Le cercle des échos*.
- 9- Gouvernance & Structure (2015). *La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris*, janvier.
- 10- Ethics & Boards (2013). *Place des Femmes dans les Conseils d'Administration et de Surveillance*, étude, 5 juin.
- 11- AFEP-MEDEF (2012). *4<sup>th</sup> annual report on the AFEP-MEDEF code – Financial year 2010*.
- 12- AFECA (2014). *Représentation des femmes dans les conseils d'administration* <http://bit.ly/1MVPBdz> (accédé le 20 août 2015).
- 13- Observatoire de la parité (2014) *Les femmes dans les conseils d'administration*, rapport.
- 14- Russell Reynolds Associates (2010). *Etude sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 – Eclairages sur le SBF120*, septembre.
- 15- Ernst & Young (2013). *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises*, rapport.
- 16- Gregoir, S., Maury, T.-P., Palomino, F. (2013). *La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au-delà des apparences*, rapport, juillet.
- 17- Dang, R. (2011). *La progression des femmes au sein des conseils : étude théorique et empirique du SBF 120, 2000-2009*. XX<sup>e</sup> Conférence AIMS, Nantes.
- 18- Dang, R., Bender, A. F., & Scotto, M. J. (2014). *Women On French Corporate Board Of Directors: How Do They Differ From Their Male Counterparts?* *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 489-508.
- 19- AMF (2015). *Eléments chiffrés donnés lors de l'audition du 14 septembre 2015*.
- 20- HCGE, *Rapport d'activité*, octobre 2015.

## Un effort de mesure institutionnelle en cours.

Pendant longtemps, ce suivi était principalement l'œuvre de structures privées. Depuis peu, l'Etat s'intéresse à cette question et des études ont été commandées pour répondre à cette exigence. Une analyse du top 100 des entreprises du SBF120 est menée annuellement par Ethics & Board. Une étude conduite en partenariat avec l'ESSEC et le cabinet Namsor porte sur des sociétés anonymes cotées et non cotées de 500 salarié.e.s et plus et entrant dans le périmètre de la loi de janvier 2011.

Par ailleurs, une réflexion est en cours actuellement entre le Service des Droits des Femmes et de l'Egalité (SDFE) et l'INSEE autour de la construction commune d'un indicateur. Créer un indicateur sur le pourcentage de femmes dans les CA/CS permettrait alors à l'Etat de suivre de façon continue l'augmentation de la part de femmes dans ces instances.

En raison de la situation actuelle très insatisfaisante en matière de suivi et de mesure de la mise en œuvre des dispositions des lois de janvier 2011 et de mars 2012, il convient de saluer ces initiatives et de les soutenir, à l'occasion de cet exercice d'évaluation.

## 1. Mesurer au-delà du SBF 120 et dans les entreprises publiques et établissements publics

Aujourd'hui, si les études se sont multipliées, elles sont encore principalement centrées sur la part des femmes dans les conseils des entreprises du CAC40 et du SBF120 pour des questions de facilité de collecte de données. Pendant longtemps, seule l'étude du cabinet Gouvernance & Structures, conduite par Guy Le Péchon, permettait d'avoir une idée de la mise en œuvre des dispositions de la loi de janvier 2011 au-delà de ces grandes capitalisations boursières. Depuis, seule une autre étude conduite par l'AFECA, en partenariat avec IRCORE, a été produite, en juin 2015, sur l'ensemble de ce champ en y ajoutant aussi les entreprises cotées sur Alternext (non concernées par la loi si elles n'ont pas plus de 500 salarié.e.s et 50 millions de chiffre d'affaires). Et comme indiqué précédemment, une étude menée par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT, enseignantes-chercheuses, permet d'apporter quelques premiers éléments d'éclairage sur 297 entreprises non cotées entrant dans le périmètre de la loi.

Part des femmes au sein des conseils des 297 entreprises non cotées de l'échantillon, en 2015

Total	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
14,2%	13,9%	17,1%

Source : Karima BOUAISS, Vivianne De BEAUFORT, « Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120 », 2015.

### Deux enseignements :

- ▀ Les résultats encourageants observés dans les grandes entreprises cotées n'ont aucun effet d'entraînement sur les entreprises non cotées.
- ▀ Au regard de ces premiers résultats, très loin de l'objectif de 40%, il convient de mettre en place un suivi plus étroit de l'ensemble des entreprises concernées, y compris non cotées.

Nombre de femmes siégeant dans les conseils

	Nombre d'entreprises concernées	% d'entreprises concernées
0 femme	137*	46%
1 femme	91	31%
2 femmes	39	13%
3 femmes	9	3%
4 femmes	20	7%

Source : Karima BOUAISS, Vivianne De BEAUFORT, « Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120 », 2015.

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

Non seulement, la part des femmes dans les entreprises non cotées est faible mais il ressort qu'une petite moitié des entreprises de l'échantillon ne compte aucune femme dans son conseil.

Si le secteur privé n'est pas totalement couvert par ces enquêtes, la situation concernant les entreprises publiques et les établissements publics est encore bien plus floue. Si la part des administratrices de l'Etat est connue, c'est en partie parce qu'elle vise principalement des entreprises privées (mieux suivies) et parce qu'il existe une agence pour en assurer le suivi : l'Agence des participations de l'Etat (APE). En dehors de ce champ, seules trois études ont été réalisées : deux par le Contrôle général économique et financier (CGEFI) sur des établissements publics entrant dans le périmètre de leurs missions (en 2010 et 2013) et une par l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, en 2010, sur les établissements publics administratifs<sup>45</sup>.

Par conséquent, ce présent travail d'évaluation ne peut qu'être partiel, à l'image des données éparses dont la mission disposait.

#### Rappel du champ d'application des lois : les entreprises privées et les entreprises et établissements publics

##### Secteur privé :

- ▶ toutes les entreprises dotées d'un Conseil d'administration ou de surveillance : société anonyme (SA) ou société en commandite par actions (SCA) :
  - entreprises cotées ;
  - entreprises de 500 salarié.e.s et plus et réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et plus pendant les trois derniers exercices successifs

##### Secteur public :

- ▶ toutes les entreprises publiques ;
- ▶ tous les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ;
- ▶ tous les établissements publics administratifs (EPA) ;
- ▶ les nominations des représentant.e.s de l'Etat et administrateur.ice.s de l'Etat au sein des entreprises dans lesquelles l'Etat a des participations

Ces quelques éléments laissent voir aussi une méconnaissance des dispositions des lois et surtout un flou certain sur les instances visées.

Le tableau récapitulatif<sup>46</sup>, en préambule de ce travail, a justement vocation de participer à la clarification et visibilité des dispositions.

Pour le secteur public, comme le montre l'extrait du tableau, ci-contre, les différences d'objectifs et de modalités de mise en œuvre suivant les différents organismes, découlant de la loi du 4 août 2014, y apparaissent clairement et contribuent certainement à rendre opaque le périmètre et, de ce fait, le suivi de l'application de ces dispositions.

##### Secteur public : Art. 65 - établissements publics non soumis à la loi DSP (concernés par la loi de mars 2012)

- ① 40% au premier renouvellement à compter de la promulgation de la loi
- ② 50% au deuxième renouvellement ou écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes ne pouvant être supérieur à un.

##### ▶ Secteur public : Art.66 - entreprises et établissements publics soumis à la loi DSP (concernés par la loi de janvier 2011)

- ① 20% minimum au premier renouvellement
- ② 40% en 2017 (au lieu de 2018) ou écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes ne pouvant être supérieur à un.

##### ▶ Secteur public : Art.72 - établissements publics de coopération culturelle

Le conseil d'administration est composé de telle sorte que l'écart entre le nombre des hommes désignés, d'une part, et des femmes désignées, d'autre part, ne soit pas supérieur à 1.

##### ▶ Secteur privé : Art. 67

40% en 2020.

Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

45- Chantal BRUNEL, Rapporteuse de l'Observatoire de la parité, Etude sur la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des Etablissement publics à caractère administratif (EPA), mai 2010 : <http://bit.ly/1ToX21Q>

46- Retrouver le Rappel des dispositions législatives en vigueur, p. 5 et 6.

C'est pourquoi, le HCEfh et le CSEP formulent comme premières recommandations, à destination du Gouvernement et du Parlement, par l'ensemble des entreprises et établissements concernés, de :

**RECOMMANDATION N°1. Rappeler les obligations légales encore largement méconnues** en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les mandats d'administrateur.rice.s au sein des Conseils des entreprises privées et des entreprises et établissements publics, les délais ainsi que les conséquences du non-respect de la loi. Un accent particulier sera mis sur la double règle des quotas : 40% pour les Conseils de plus de 8 membres et un écart ne pouvant être supérieur à deux pour les Conseils de 8 membres et moins (soit, par exemple, pour les Conseils de quatre membres, un pourcentage de 25% du sexe sous représenté). Ce rappel se fera par tout moyen : sur le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr), via des documents produits par le HCEfh et le CSEP, ou encore, grâce à l'organisation d'un colloque.

**RECOMMANDATION N°2. Réaffirmer le rôle du conseil d'administration et de surveillance en matière de suivi de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes** au sein de l'entreprise, dans le cadre de l'obligation de délibération annuelle sur cette question, comme le prévoit l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011.

## 1.1. Au-delà du SBF 120

Avant même de pouvoir s'intéresser à la difficulté de la mesure de la part des femmes dans les Conseils d'administration ou de surveillance des entreprises jusque-là peu ou pas couvertes par les études existantes, cette évaluation a déjà été confrontée à la difficulté d'avoir une vue précise du nombre, à défaut du nom, des entreprises concernées.

### Difficultés d'identification du nombre et de la liste des entreprises concernées

A l'occasion de ce travail d'évaluation, il est apparu assez tôt qu'il n'existait pas, à proprement parler, de liste des entreprises cotées ou non cotées qui seraient visées par la loi de janvier 2011, c'est-à-dire, les entreprises - sociétés anonymes (SA) et sociétés en commandite par actions (SCA), de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions et plus de chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices. L'exercice s'est donc avéré ardu et les questions suivantes se posent : Auprès de qui obtenir ces informations ? Qui, en France, centralise ces informations ? Combien existe-t-il de SA, de SCA aujourd'hui ? Combien hier ?

Après enquête auprès de différents services et instances, la demande suivante a été faite à l'INSEE, selon sa nomenclature :

Tranche d'effectif de l'entreprise :	Catégorie juridique :	Tranche de chiffre d'affaires de l'entreprise :
41 - 500 à 999 salariés	5308 - Société en commandite par actions	7 - de 50 à moins de 100 millions d'euros
42 - 1 000 à 1 999 salariés	55 - Société anonyme à conseil d'administration	8 - de 100 à moins de 200 millions d'euros
51 - 2 000 à 4 999 salariés		9 - de 200 millions d'euros ou plus
52 - 5 000 à 9 999 salariés	56 - Société anonyme à directoire	
53 - 10 000 salariés et plus		

Il ressort des informations transmises par l'INSEE, qu'en 2015 :

### **INSEE - 2015**

- **457 entreprises** de plus de 500 salarié.e.s et plus de 50 millions de CA :
- Dont 6 sociétés en commandite par actions et 451 sociétés anonymes
- Dont 60 entreprises cotées et 397 entreprises non cotées.

Cela reviendrait à dire qu'il y aurait 457 entreprises dont 60 entreprises cotées et 397 entreprises non cotées entrant dans le champ d'application de la loi de janvier 2011.

Toutefois, cette liste est-elle complète ? En effet, ces données sont inférieures à celles figurant sur les différentes études ou sur les sites officiels des marchés :

### **Etude AFECA/IRCORE - 2015**

- **488 entreprises cotées** sur le marché réglementé Euronext Paris

### **Etude HCEfh/CSEP - 2015**

- **502 entreprises cotées** sur le marché réglementé Euronext Paris contactées

### **Site officiel d'Euronext Paris<sup>47</sup>**

- **579 entreprises cotées** sur le seul marché réglementé Euronext Paris

Mais ces chiffres restent supérieurs à celui des entreprises non cotées (dans le champ de la loi) examinées par une étude parue en novembre 2015.

### **Etude IAE Poitiers/ESSEC Business School - 2015**

- **297 entreprises non cotées**

A l'évidence, un premier travail doit permettre d'identifier l'ensemble des entreprises concernées par les obligations légales, afin d'en établir une liste précise et exhaustive, ce que la mission n'a pu réaliser précisément à ce stade. Elle ne peut donner que des fourchettes d'estimation, au vu des différentes études et questionnaires supports de cette quantification.

---

47- Pour retrouver le détail de la liste : <http://bit.ly/1NOuycY>

## Difficultés de mesure pour les entreprises cotées

Comme indiqué précédemment, pour le secteur privé, des études existent bel et bien, et couvrent des périmètres assez différents. Les enquêtes réalisées jusque-là se sont principalement concentrées sur les entreprises du CAC40 et du SBF120. Or, le nombre d'entreprises cotées sur Euronext Paris est bien plus important. La mesure est donc encore partielle. Toutefois, une l'étude de l'AFECA/IRCORE<sup>48</sup> de juin 2015 a examiné des entreprises cotées sur Euronext Paris au sein des trois compartiments, donc au-delà du SBF120 mais elle compte également certaines entreprises cotées sur Alternext et qui sont pourtant hors du champ de la loi. Par ailleurs, cette mesure s'appuie également sur les résultats du questionnaire précité que le HCEfh et le CSEP avaient lancé en mai 2015 auprès de 502 entreprises cotées.

### Enquête menée par le HCEfh et le CSEP auprès de 502 entreprises cotées

Un courrier a été adressé le 28 mai 2015 par Danielle BOUSQUET, présidente du HCEfh et par Brigitte GRESY, secrétaire générale du CSEP, aux président.e.s des 502<sup>49</sup> entreprises cotées identifiées. Une relance a été faite auprès de 200 entreprises en juillet.

353 entreprises ont répondu à cette enquête, réparties comme suit :	Compartiment A	124 entreprises soit 82%
	Compartiment B	82 entreprises soit 65%
	Compartiment C	147 entreprises soit 60%

Le questionnaire demandait les informations suivantes :

au 31 décembre de chacune des années 2011, 2012, 2013 et 2014 :

- ▶ Le nombre total d'administrateur.rice.s au sein de votre conseil d'administration ou de surveillance ;
- ▶ Le nombre de femmes administratrices ;
- ▶ Les noms du ou de la dirigeant.e et du ou de la président.e de CA.

### Comparaison de la part des femmes dans les conseils des entreprises cotées sur Euronext à partir de deux études

	Etude du HCEfh/CSEP au 31/12/14 – 353 ent	Etude de l'AFECA au 01/06/15 – 488 ent.
Compartiment A	30,2% (124 entreprises soit 82%)	30,2% (137 entreprises soit 91%)
Compartiment B	26,2% (82 entreprises soit 65%)	25,5% (122 entreprises soit 96%)
Compartiment C	26,7% (147 entreprises soit 60%)	24,6% (229 entreprises soit 93%)

L'écart entre ces deux estimations est donc important, supérieur à 130 : 353 selon notre questionnaire, et 488 selon l'étude AFECA. Ces écarts montrent qu'il n'est pas aisé de couvrir l'intégralité du champ des entreprises cotées, et ce pour deux raisons principales : soit les données ne sont pas aisément accessibles sur les sites internet des entreprises, généralement présentées dans le rapport annuel, soit les données, au moment de l'étude, ne sont pas disponibles car l'Assemblée générale n'a pas encore eu lieu.

48- AFECA-IRCORE, « La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris », 1<sup>er</sup> juin 2015.

49- 502 entreprises ont été sélectionnées sur le marché réglementé Euronext Paris. Ont été écartées des « antennes locales » de certaines entreprises comme les sociétés implantées en région de groupes financiers, tels que celles du Crédit agricole réparties sur l'ensemble du territoire.

### Difficultés de mesure pour les entreprises non cotées

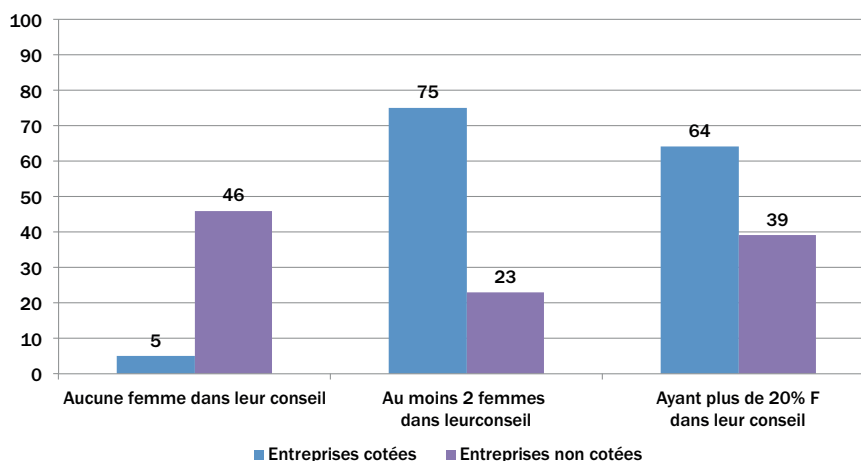
Lorsqu'elles ne sont pas cotées, les entreprises sortent même complètement des radars. A la demande du Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, il existe une première étude disponible sur des sociétés anonymes non cotées du champ de la loi. A l'occasion de ce travail réalisé par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT, et présenté en novembre 2015, 297 sociétés anonymes non cotées ont été observées. Mais comme l'indiquent les auteures, il ne s'agit que d'un échantillon<sup>50</sup>.

Au-delà de la difficulté d'identification des entreprises concernées, les informations recherchées sur la composition des conseils sont également délicates à réunir (n'étant pas toujours accessibles, car non publiées sur le site internet de l'entreprise ou au titre d'informations légales) et demandent un travail plus conséquent de collecte des données. Les données de l'entreprise doivent pourtant être obligatoirement envoyées au Greffe du Tribunal de Commerce, sous peine de sanctions financières<sup>51</sup>.

Les différentes études existantes montrent que, dans les entreprises cotées, le premier seuil de 20% semble avoir été atteint sans de trop grandes difficultés. En revanche, la seconde échéance en 2017, portant à 40% la part des femmes dans les conseils, semble exposer les entreprises à de plus grands défis. Les auditions menées, dans le cadre de cette évaluation, ont révélé que les défis semblent encore plus complexes à relever pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI), d'où l'importance d'un décompte clair.

Les informations données par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT, début octobre 2015, sur l'étude qu'elles ont menée sur 297 entreprises non cotées, montrent que la mise en œuvre est plus complexe dans ces sociétés que dans les entreprises du CAC40 (seules 44 observées dans cette étude) ; cette complexité est largement due à une problématique de gouvernance, car ce sont généralement des entreprises dont le patron est propriétaire ; a contrario, dans les entreprises à très forte capitalisation boursière, les dirigeants ne sont pas les fondateurs.

Disparités de pratiques entre les sociétés cotées et non cotées (en %), en 2014



Source : Karima BOUAISS, Vivianne De BEAUFORT, "Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120", 2015.  
Echantillon : 341 SA : 44 cotées, en deçà du SBF120 et 297 non cotées.

50- Karima BOUAISS, Vivianne De BEAUFORT, « Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120 », 2015.

51- Certaines entreprises travaillant dans des domaines « sensibles » préfèrent payer l'amende que de déposer leurs comptes.



La question se pose donc de savoir comment mesurer et suivre la mise en place des dispositions prévues par la loi en dehors d'études ponctuelles afin de rendre cette démarche pérenne et régulière. Il s'agit en effet, par un suivi régulier, de pouvoir alerter les entreprises sur le fait qu'elles ne respectent pas encore la loi à la lettre, et de pouvoir transmettre des recommandations pour amener les entreprises à en respecter également l'esprit.

## 1.2. Dans les entreprises et établissements publics

Encore plus que pour le secteur privé, la nécessité d'avoir des informations et des instruments de mesure s'avère criante. Pour le secteur public, le HCEfh et le CSEP ne disposent de presque aucune donnée, à l'exception des quelques informations émises par l'Agence de participation de l'Etat (APE) sur les entreprises et celles issues d'une étude du CGEFI relative à certains établissements publics.

### **Difficultés d'identification du nombre d'entreprises et établissements publics concernés**

Au même titre que le secteur public, une démarche similaire a été faite auprès de l'INSEE pour obtenir une liste des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), sur l'ensemble du territoire français :

#### Etablissement public ou régie à caractère industriel ou commercial

- ▶ 4110 - Établissement public national à caractère industriel ou commercial doté d'un comptable public
- ▶ 4120 - Établissement public national à caractère industriel ou commercial non doté d'un comptable public
- ▶ 4130 - Exploitant public
- ▶ 4140 - Établissement public local à caractère industriel ou commercial
- ▶ 4150 - Régie d'une collectivité locale à caractère industriel ou commercial
- ▶ 4160 - Institution Banque de France

Il ressort des informations transmises par l'INSEE, qu'en 2015 :

#### **INSEE - 2015**

▶ **9 615 Etablissements publics ou régies à caractère industriel ou commercial**

Mais il n'existe pas de liste exhaustive pour l'ensemble des établissements publics nationaux ou des entreprises publiques et, à tout le moins, elle n'est pas publique et accessible, pas plus que les données concernant la date de renouvellement de leurs instances de gouvernance. La liste des établissements publics administratifs, réalisée par l'Observatoire de la parité<sup>52</sup>, en 2010, n'a pas été réactualisée, faute d'avoir eu assez de temps pour initier une nouvelle enquête et/ou faute d'une actualisation faite par des services de l'Etat.

#### **OPFH - 2010**

▶ **332 Etablissements publics administratifs**

52- Chantal BRUNEL, Rapporteuse de l'Observatoire de la parité, Etude sur la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des Etablissement publics à caractère administratif (EPA), mai 2010 : <http://bit.ly/1ToX21Q>

La difficulté supplémentaire pour l'identification de ces organismes réside dans leur rattachement ministériel. En effet, ces établissements peuvent faire l'objet d'un suivi par leur ministère de tutelle mais sans qu'une centralisation de toutes ces données soit établie.

Il s'agit là d'un problème quasiment démocratique, compte tenu de l'importance des établissements publics dans la mise en œuvre des politiques publiques nationales. Les nominations des personnalités qualifiées sont en conséquence peu préparées en amont, soumises au Secrétariat général du Gouvernement tardivement et la question de la mixité est ainsi nécessairement largement un « impensé » alors qu'elle devrait faire sens pour une bonne gouvernance.

Afin d'avoir une idée plus précise de la réalité de ces établissements, quelques organismes, sélectionnés dans les principaux secteurs d'activité<sup>53</sup> et en fonction de leur emplacement géographique, ont été contactés pour connaître leur règles de reporting. Seul un établissement a accepté de nous répondre : L'Habitat 44<sup>54</sup>. Il ressort qu'à chaque renouvellement de conseil d'administration (durée identique au mandat des Conseillers départementaux), il est procédé à une publication auprès de la Chambre de Commerce, du Préfet, et, en l'espèce, une information est faite auprès des locataires de la liste nominative des administrateur.trice.s.

Toutefois, au regard de la diversité de situations entre les différents établissements publics, suivant qu'ils sont administratifs ou à caractère industriel et commercial, et même au sein de cette seule catégorie, les règles de fonctionnement peuvent être différentes. Il reste, encore aujourd'hui, à rechercher auprès de quelle instance « centralisatrice » trouver ces informations. Certaines entreprises publiques, à l'instar des grandes entreprises privées, publient des informations sur la composition de leur conseil. C'est le cas des entreprises et établissements comme la SNCF, la RATP, EDF, Radio France ou La Post<sup>55</sup>.

### **Difficultés rencontrées sur la remontée des données.**

Le suivi exhaustif de ces données reste difficile compte tenu des différents périmètres et dispositifs (différents pourcentages, différents délais...).

Toutefois, en 2013, une enquête a été menée par le CGEfi auprès des établissements dont il a la responsabilité<sup>56</sup> – en l'occurrence, 133 organismes. Elle présentait un état des lieux de la proportion des femmes et des hommes dans les conseils des organismes de leur périmètre sur les années 2010 et 2013.

Il est à noter une évolution au regard du constat majoritairement partagé en 2010 d'une marge de manœuvre restreinte pour l'augmentation de la part des femmes parmi les représentant.e.s de l'Etat et les personnels qualifiés. Il est indéniable qu'une dynamique s'est mise en marche grâce aux lois de 2011 et 2012, comme le montre l'état des lieux réalisé en 2013.

La progression est plus marquée pour les établissements soumis à la loi de mars 2012, avec une augmentation de 10 points, alors que les EPIC déjà concernés par les dispositions de la loi de janvier 2011, n'ont vu leur part de femmes augmenter que de deux points, sur la même période.

Cette enquête montrait, par ailleurs, que les conseils nouvellement institués comptaient davantage de femmes.

---

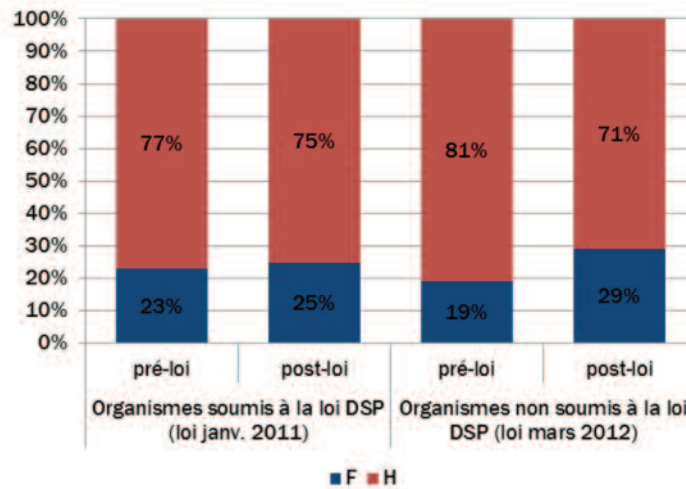
53- Principaux secteurs d'activités des EPIC et Régies : Habitat, tourisme, eau, électricité, transport, culture, équipements communaux, port, aéroport, environnement, développement économique.

54- Habitat 44 dispose d'un conseil d'administration comprenant, lors de son dernier renouvellement en 2015, 43,5% de femmes.

55- SNCF : <http://bit.ly/21BfU3L> ; RATP : <http://bit.ly/1mztUgk> ; EDF : <http://bit.ly/1llkNfH> ; Radio France : <http://bit.ly/1Dg853A> ; La Poste : <http://bit.ly/1OKyaAB>.

56- Ces organismes se répartissent de la façon suivante : 24 EPA, 44 EPIC, 33 sociétés et 32 organismes de statuts divers.

### Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration des organismes entrant dans le périmètre du CGEFl



Source : CGEFl, enquête, février 2013.

La loi d'août 2014 devrait aussi renforcer, voire accélérer cette dynamique. Il est bien évident que, suivant les collèges visés, la part des femmes est plus ou moins importante : les représentantes de l'Etat sont les plus nombreuses dans le secteur social (près de 50%) ; les personnalités qualifiées le sont dans les secteurs de la culture et de l'audiovisuel public ou de l'énergie et de la défense (autour de 25%), par exemple.

Mais ces informations, bien qu'intéressantes, méritent d'être complétées et mises à jour. Lors des auditions, le CGEFl s'est dit prêt à renouveler cette enquête pour rendre compte de l'état actuel de la situation au sein de son périmètre d'organismes et éventuellement à élargir le champ d'étude, sur lettre de saisine.

Il existe déjà, dans le secteur public, plusieurs systèmes de remontées de données qui pourraient inspirer la démarche à mettre en place dans le cadre de l'exercice attendu pour les lois de 2011 et 2012. Par exemple, dans le cadre de la mission « cadres dirigeants », délégation placée auprès du Secrétaire général du Gouvernement, un système complet et efficace de remontée d'informations a été mis en place.

**Au regard des difficultés identifiées pour obtenir un certain nombre d'informations, le HCEfh et le CSEP soutiennent qu'il convient de prévoir cette remontée d'information, avec des données identiques pour les entreprises privées et les entreprises et établissements publics afin de prendre toute la mesure de la mise en œuvre des lois. Ces informations permettraient d'avoir une évaluation plus détaillée qu'elle ne peut l'être aujourd'hui. C'est pourquoi, il paraît important d'obtenir, en plus de la part des femmes au sein des conseils, leur participation à des comités de ces conseils.**

Dans cet objectif, il semble important de créer, pour un aperçu rapide, un indicateur INSEE « parité au sein des CA/CS ». Cette donnée serait ainsi la référence à rendre publique à la fois dans la base de données unique et sur le site internet de l'entreprise, tel que le prévoit l'article L.2323-8 du Code du Travail à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Cette dernière démarche s'inscrit logiquement dans le cadre des obligations des entreprises en matière de négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : les entreprises pourraient inclure à leur accord/plan d'action cette donnée et l'intégrer dans la synthèse qui doit être publiée, au sein de l'entreprise mais aussi sur le site internet, comme le prévoient déjà les articles L2323-47 et L.2323-57 du Code du Travail, dispositions reprises à l'article L.2242-8 du Code du Travail à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016<sup>57</sup>.

Les entreprises ont donc déjà un certain nombre d'obligations en matière d'informations à transmettre notamment au Registre du commerce et des sociétés, autrement dit au greffe du tribunal de commerce du siège de l'entreprise ou à l'Autorité des Normes Comptables (ANC)<sup>58</sup>. Les documents de référence<sup>59</sup> remis aux instances que sont l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ou aux greffes, devraient comprendre dans la partie relative à la gouvernance de l'entreprise quelques données sur la composition des conseils de façon systématique pour permettre le suivi.

**Ainsi, eu égard aux informations, les HCEfh et le CSEP recommandent :**

**RECOMMANDATION N°3. Aider à la mesure de la mise en œuvre** des obligations légales, en étroite collaboration avec les différents acteurs engagés, pour organiser la remontée des données suivantes (hors administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s) :

- En travaillant avec l'INSEE pour créer un indicateur « Parité au sein des CA/CS », fondé sur le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
- En intégrant, dans la base de données unique, en partenariat avec les partenaires sociaux, un indicateur de suivi de la part des femmes dans les conseils des entreprises privées soumises à l'obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans ces instances, indicateur qui pourra être retenu dans l'accord ou le plan d'action unilatéral de l'employeur sur l'égalité professionnelle, dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ;
- En rendant cette donnée facilement accessible sur le site internet de l'entreprise ou l'établissement, même si plusieurs accords sont signés au niveau du groupe, dans le cadre de la publication de la synthèse obligatoire de l'accord égalité femmes-hommes, conformément à l'article L.2242.8 du Code du Travail (anciennement articles L.2323-47 et L.2323-57).

---

57- Extrait de l'article L.2323-47 et L.2323-57 du Code du Travail : « Une synthèse de ce plan d'action, comprenant au minimum des indicateurs et objectifs de progression définis par décret, est portée à la connaissance des salariés par l'employeur, par voie d'affichage sur les lieux de travail et, éventuellement, par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise. Elle est également tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site internet de l'entreprise lorsqu'il en existe un. » L'article 19 de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (dite Rebsamen) prévoit une disposition identique à l'art. L. 2242-8 du Code du Travail qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

58- Anciennement, le conseil national de la comptabilité. Pour retrouver des informations sur ses missions : <http://bit.ly/1IUkzIF>

59- Il existe à la fois le document de référence attendu par l'AMF, définie par celle-ci tant sur le fond que la forme : <http://bit.ly/1NFQ60f>. Il existe aussi les différents documents obligatoires à fournir en fonction de la nature juridique de l'entreprise, par exemple, pour une SA : bilan, compte de résultats, rapport du commissaire aux comptes et le PV de l'AG : <http://bit.ly/1Qv4omm>

- ▶ En ajoutant des données sur la fréquence des réunions du CA ou du CS sur la mise en œuvre de l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011 (délibération obligatoire sur la politique d'égalité professionnelle) dans la partie relative à la gouvernance au sein des documents de référence remis aux instances que sont l'AMF et le Registre du Commerce et en rendant plus accessibles les données relatives à la composition du CA ou du CS, en demandant qu'elles soient présentées de la façon suivante :
  - la mention du sexe, entre parenthèse, des membres des CA dans les extraits Kbis ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
  - le pourcentage de femmes au sein de ces conseils ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des différents comités du CA/CS ainsi que le ratio de femmes présidentes de ces comités ;
  - le nombre et la périodicité de réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités ayant délibéré sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de l'entreprise, conformément à l'article 8 de la loi du 21 janvier 2011.

## 2. Identifier des instances de suivi pour une meilleure efficacité de la loi

La notion même d'instance de suivi et donc des missions qui lui seraient rattachées pose question : s'agit-il de réaliser seulement un état des lieux permettant de mesurer l'état d'avancement d'une politique publique ? S'agit-il également d'accompagner les entreprises dans leur recherche de conformité avec la loi ? S'agit-il plus encore de contrôler le dispositif et cela de deux manières différentes : pour ce qui est du secteur public, en régulant le flux des nominations ex ante, et, pour toutes les entreprises, en envoyant des lettres d'alerte avant le terme de la loi, comme ce fut le cas en Norvège. Suivi, accompagnement, contrôle, les missions doivent être précisées avec soin, sachant que la mise en œuvre des sanctions ne peut relever de cette instance. Le choix d'une procédure civile fait reposer, en effet, sur une personne ayant intérêt à agir au sein d'un conseil mal composé, un actionnaire minoritaire sans doute le plus souvent, le soin de saisir le juge.

Il existe déjà des dispositifs d'autorégulation pour les entreprises privées, comme le code AFEP-MEDEF. Ce dernier pose en effet l'obligation pour les 214 entreprises qui y souscrivent, d'atteindre 40% d'administratrices dans les CA d'ici 2016, avec le principe de « comply or explain » : « appliquer ou expliquer ». Les entreprises qui ne sont pas à 40% en 2016, devront donner une explication, ce qui pose la question de la « bonne » justification : quels sont les arguments de bonne volonté que peut donner une entreprise ? Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) qui réalise ce suivi observe d'ailleurs, dans son deuxième rapport paru en octobre 2015, que les entreprises, s'inscrivant volontairement à ce code AFEP-MEDEF, se conforment à ses dispositions – les 34% de femmes dans les conseils du CAC40 en attestent<sup>60</sup>.

---

60- Dans son rapport d'octobre 2015, le HCGE constate que : « On peut raisonnablement prévoir que la proportion définitive de 40% sera atteinte par la quasi-totalité des sociétés en 2017, date fixée par la loi, et par une très grande majorité en 2016, date fixée par le Code ». <http://bit.ly/1NbwwZs>

## Dispositions du code AFEP-MEDEF et partie du guide d'application des dispositions concernées

---

### Code de gouvernement d'entreprise des entreprises cotées AFEP-MEDEF (Extrait)<sup>61</sup>

#### 6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS

6.4. En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20% de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2010 (année de publication de cette recommandation) ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs représentant les salariés.

Lorsque le conseil est composé de moins de neuf membres, l'écart au terme des six ans entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

### Guide d'application du code AFEP-MEDEF

#### RECOMMANDATIONS DU CODE DELAIS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Représentation des hommes et des femmes au sein des conseils (§ 6)

- ▶ Atteinte d'un pourcentage d'au moins 20% de femmes dans un délai de 3 ans à compter de l'assemblée générale de 2010, soit au plus tard à l'issue de l'AGO de 2013.
- ▶ Atteinte d'un pourcentage d'au moins 40% de femmes dans un délai de 6 ans à compter de l'assemblée générale de 2010, sous réserve des conseils de taille réduite, soit au plus tard à l'issue de l'AGO de 2016.
- ▶ Pour les sociétés dont les actions sont nouvellement admises aux négociations sur un marché réglementé, ces délais de 3 ans et de 6 ans sont décomptés à compter de l'année d'admission.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) publie aussi un rapport annuel qui concerne, entre autres, la diversité des conseils et la part des femmes en particulier. Il y a trois ans, l'AMF a mis en place le *principe de « name & shame »* : citer les sociétés qui ne se conforment pas au code. Force est de constater que les entreprises n'aiment pas être pointées du doigt pour de mauvaises pratiques, ce qui laisse présager un effort redoublé des entreprises pour atteindre le seuil voulu par la loi. En revanche, ce principe n'est pas appliqué pour les entreprises qui suivent le code Middlednext, car il s'agit de PME, et l'AMF considère que ces entreprises ont encore une importante marge de progression.

Pour le secteur privé, des procédés de suivi existent donc déjà, mais ils ne sauraient revêtir à eux seuls le caractère institutionnel de la démarche qui doit être impulsée, d'autant qu'ils ne vérifient la mise en œuvre de cette disposition, parmi d'autres, que pour les entreprises entrant dans leur champ d'observation (celles affiliées au code AFEP-MEDEF ou cotées). C'est pourquoi, il convient de réfléchir à l'identification d'instances déjà existantes susceptibles d'assurer ce suivi ou à la création d'instances nouvelles pour le faire. Pour le secteur public, aujourd'hui, très peu d'instances sont officiellement en charge du suivi de cette question, et chacune sur un champ restreint, à l'instar de l'Agence des Participations de l'Etat (APE) qui réalise ce suivi sur les 77 entreprises entrant dans son périmètre, dont certaines seulement sont des entreprises ou établissements publics.

---

61- Code de gouvernement des entreprises cotées, AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013. <http://bit.ly/1Qvh4q1>

## 2.1. Quelles instances de suivi ?

---

Dans la continuité des recommandations du HCEfh à l'occasion de son Avis sur le projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes<sup>62</sup>, le HCEfh et le CSEP proposent quelques pistes qui ont émergé lors des auditions et entretiens et qui méritent d'être approfondies pour trouver l'instance et le procédé le plus à même de répondre aux besoins de suivi et de contrôle de ces dispositions.

Lors de ce travail d'évaluation, le HCEfh et le CSEP ont réfléchi à deux stratégies possibles : soit un suivi global, soit un suivi différent selon qu'il s'agit du secteur privé ou public. L'identification ou la création d'une seule et même instance pour réaliser ce suivi et ce contrôle, tant pour le secteur privé que pour le service public, sur le modèle de la Norvège, ont été soulevées lors des différentes réunions et consultations. Dans la mesure où l'Etat est dans une démarche d'harmonisation, notamment des règles comptables, soutenir une telle recommandation en la matière, tant sur les objectifs, la mise en œuvre que sur le suivi, paraissait correspondre aux souhaits exprimés par les auteur.e.s des lois de janvier 2011 et mars 2012.

Toutefois, au regard des échanges constructifs avec les différentes instances existantes susceptibles de participer à ce suivi, le HCEfh et le CSEP ont finalement privilégié un suivi différent pour le secteur public et privé. Cette option a le mérite d'envisager un suivi à cadre institutionnel constant, sans création d'instances ou de services. Elle nécessite cependant que soient étendues les missions des instances visées et qu'elles disposent de moyens supplémentaires, si besoin.

### **Pour le secteur privé : comment mettre en place un reporting et un contrôle ?**

Comme il l'a été indiqué précédemment, cette vérification pour les entreprises cotées est possible, mais elle est longue et difficile car il faut faire les recherches « entreprise par entreprise », en étudiant les rapports annuels des assemblées générales ou en exploitant les données du registre du commerce, qui ne sont pas directement exploitables pour ce faire (mention du sexe notamment). Cela implique qu'un temps certain soit dévolu à la seule collecte de données.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) qui réalise chaque année un rapport prenant en compte cette question, reste une institution pertinente pour réaliser le suivi des entreprises privées, en raison de sa légitimité auprès des entreprises cotées. Cependant, son périmètre ne lui permettrait pas de traiter cette question au-delà des marchés financiers, et par conséquent, de prendre en compte l'ensemble des entreprises privées visées par la loi.

La Direction générale des entreprises (DGE) qui a pour mission de suivre le tissu de l'industrie et des services français, pourrait également remplir cette démarche.

---

62- Recommandations n° 43 et 56 de l'Avis du HCEfh n° 2013-0912-HCE-007 « 60 recommandations pour une politique d'égalité entre les femmes et les hommes cohérente et ambitieuse – Avis sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes ». <http://bit.ly/1XbSbSD>

Cette direction pourrait faire un suivi de la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la gouvernance des entreprises concernées par la loi : le champ des entreprises cotées relevant plutôt de l'AMF et le champ des entreprises non cotées (dont le nombre sera plus important à compter de 2020, avec les entreprises de 250 salarié.e.s et plus) relevant plutôt de la DGE. Concrètement, cela supposerait d'ajouter spécifiquement, par la loi, cette mission de suivi aux missions de l'AMF<sup>63</sup>. Pour la DGE, il pourrait être envisagé, à l'instar de l'extension des missions de la Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF)<sup>64</sup> ou des DIRECCTE<sup>65</sup>, que lui soit attribué un pouvoir de contrôle sur ce point précis, passant, notamment, par la possibilité d'envoyer aux entreprises qui risquent de contrevenir à leurs obligations légales des lettres d'alerte..

Il peut être également envisagé une structure de partenariat entre l'AMF et la DGE, portée par une cellule *ad hoc* localisée au sein de la DGE, et chargée non seulement de consolider la mesure au sein du secteur privé mais aussi d'accompagner les entreprises dans leur démarche de recherche d'administrateur.rice.s, comme la fourniture de contacts pour accès à des sites d'administrateur.rice.s, et de mettre en place une procédure d'alerte.

### **Pour le secteur public : difficulté d'identifier les structures de suivi**

La composition des conseils d'administration des entreprises et établissements publics offre moins de transparence que les grandes entreprises du secteur privé. Pour rappel, la loi du 27 janvier 2011 concerne certes le périmètre des entreprises et établissements soumis à la loi DSP de 1983 (loi de démocratisation du secteur public), dont un certain nombre d'EPIC, mais rien n'était prévu pour les autres établissements publics, pourtant les plus nombreux.

La loi Sauvadet a étendu, en 2012, à son article 52, l'obligation d'instaurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de leur conseil à l'ensemble des établissements publics et ce, pour les personnalités qualifiées et les représentant.e.s de l'Etat. Cet article reste assez largement peu connu des acteurs et actrices institutionnel.le.s, y compris des femmes hautes fonctionnaires et des établissements concernés. L'article a été, en fait, inséré dans la loi sans que ses modalités d'application soient pensées ou organisées en amont, et avant tout pour compléter la loi Copé-Zimmermann sur ce sujet. Il est donc aujourd'hui nécessaire que soit adopté son décret d'application ou clarifier son texte et que soit mis en place un suivi de cet article 52.

Le Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI)<sup>66</sup>, qui a la vue d'ensemble la plus large au sein de l'Etat sur les établissements publics qu'il contrôle (environ 550 opérateurs), pourrait être l'instance saisie pour le suivi de l'application de cet article. Ayant déjà réalisé deux études sur le sujet, ce service pourrait réaliser une nouvelle étude sur un champ plus étendu que celui des études précédentes, notamment en prenant également les opérateurs contrôlés par le Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel (CBCM) (environ 450 opérateurs), soit un millier environ d'opérateurs qui

---

63- Pour retrouver une présentation des missions de la Commission des sanctions de l'AMF : <http://bit.ly/1luex6s>.

64- Retrouver des informations complémentaires sur le site du ministère de l'économie : <http://bit.ly/1j00vuP>

65- « Ce dispositif, qui prévoit un débat contradictoire dans le respect des droits de la défense, permet d'apporter une solution rapide et efficace à des pratiques anticoncurrentielles dommageables pour l'économie et les consommateurs au plan local. (En cas de refus de l'entreprise de se soumettre aux injonctions et/ou transactions prononcées par les Direccte à l'issue du débat contradictoire, l'affaire serait transmise à l'Autorité de la concurrence.) » - site du ministère de l'économie.gouv.fr : <http://bit.ly/1JsX4Rs>

66- Pour retrouver une présentation des missions du CGEFI : <http://bit.ly/1UIYak>



seraient concernés. Toutefois, la question se pose de savoir si le CGEFI serait en mesure, dépendant du ministère économique et financier, de couvrir l'ensemble des entreprises et établissements publics, y compris ceux qui sont placés sous la tutelle d'autres ministères ?

Au-delà de cette mission liée à l'état des lieux, il conviendrait que la mission de contrôle, parallèle à celle imaginée pour le secteur privé, consistant à envoyer des lettres d'alerte aux organismes qui semblent ne pas s'être mis en route pour appliquer la loi, soit également dévolue à l'instance choisie. Si le CGEFI devait être plus spécifiquement en charge du suivi et du contrôle de façon plus pérenne, et non ponctuellement, dans le cadre de rapports spécifiques, il conviendrait que ces missions soient explicitement étendues.

La Direction générale de l'Administration de la Fonction Publique (DGAFP)<sup>67</sup> pourrait aussi être l'instance en charge du suivi de la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les CA, dans la mesure où elle réalise déjà tous les rapports sur l'égalité professionnelle au sein de la fonction publique, qu'elle transmet au nouveau Conseil commun de la Fonction publique<sup>68</sup>, conformément à la loi de mars 2012. Toutefois, sa mission spécifiquement tournée vers les ressources humaines ne semble pas faire de cette direction, la structure la mieux placée. Néanmoins, il serait pertinent que les rapports annuels puissent comprendre régulièrement la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises et établissements publics, dès que de nouvelles études seront disponibles et dès que le suivi pérenne sera instauré.

Par ailleurs, s'agissant cette fois non plus seulement d'un état des lieux, ni du contrôle par envoi de lettres d'alerte, mais d'une régulation du flux des nominations *ex ante*, il pourrait être intéressant, pour le secteur public, dont les nominations se font par arrêtés, validés, avant toute publication par le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), d'impliquer, dans cette mission de suivi et de contrôle, tant *ex-ante* que *ex-post*, cette instance centrale de l'Etat.

Les consultations ont montré qu'il convient, pour parvenir à la mise en place d'un suivi et d'un contrôle pérenne, que l'ensemble des parties prenantes dans le processus de nomination et de suivi, tels que les secrétariats généraux des différents ministères, les personnes en charge de la gouvernance dans ces ministères, les différentes directions envisagées pour le suivi, travaillent de façon concertée, sur le modèle des remontées sur les nominations des cadres dirigeant.e.s. Cela suppose également que le calendrier pour ce suivi soit unifié et que les méthodes soient identiques.

Là encore, une cellule permettant de consolider les efforts des différentes instances sollicitées, devrait être identifiée et localisée soit au sein du CGEFI, soit du SGG.

Au-delà de ce suivi, le HCEfh et le CSEP soutiennent la démarche envisagée par le CGEFI, de réalisation d'un guide pour rappeler les différentes obligations légales, leurs périmètres et permettre ainsi aux agent.e.s qui seraient chargé.e.s des études et du suivi de pouvoir sensibiliser et d'accompagner les entreprises et établissements publics observés.

Dans tous les cas, il convient de prévoir des moyens tant humains que financiers dédiés pour réaliser ce suivi et ce contrôle. Les différentes recherches et études réalisées à l'occasion de ce rapport ont montré que ce suivi qui doit être minutieux, nécessite beaucoup de temps.

---

67- Pour retrouver une présentation des missions de la DGAFP : <http://bit.ly/1NLWhLL>

68- Pour retrouver des informations complémentaires sur le Conseil commun de la fonction publique : <http://bit.ly/1jb3eho>

**RECOMMANDATION N°4. Identifier les instances de suivi et de contrôle** de la mise en œuvre des obligations légales, pour un suivi « secteur par secteur », secteur privé et secteur public, dans un cadre institutionnel constant, en étendant le champ de leurs missions :

- ▶ **Pour les entreprises privées** : identifier une cellule *ad hoc*, au sein du ministère de l'économie et des finances, par exemple au sein de la Direction générale des entreprises (DGE), pour consolider les données de l'ensemble des entreprises privées cotées ou non cotées, en partenariat avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les entreprises cotées, dotée d'une triple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises et mettre en place des procédures d'alerte) ;
- ▶ **Pour les entreprises et établissements publics** : identifier une cellule *ad hoc*, au sein soit du Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI), soit du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), pour consolider les données de l'ensemble des établissements concernés, en partenariat avec l'Agence des participations de l'Etat (APE) et la DGAFP, chacun pour les établissements qui les concernent, avec une quadruple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises, réguler le flux des nominations ex ante et mettre en place des procédures d'alerte.

**RECOMMANDATION N°5 Déposer sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport biennuel, rédigé par le gouvernement, faisant le bilan de la mise en œuvre** des lois relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance. Ce rapport sera présenté aux instances en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, telles que les trois délégations aux droits des femmes (Assemblée nationale, Sénat et CESE), le HCEfh et le CSEP. Il devrait comprendre, en plus de la part des femmes dans les conseils et les comités de ces conseils, les données suivantes :

- ▶ la rémunération fixe et variable pour chacun.e des administrateur.rice.s, précision faite des parts relatives à la participation à un comité ou à sa présidence, à la présidence du conseil ;
- ▶ la fréquence des délibérations sur la politique d'égalité professionnelle.

## 2.2. Quelle mise en œuvre des sanctions en cas de manquement ?

Les lois dites de la parité ainsi que la loi norvégienne ont largement inspiré ces textes de loi et, s'agissant de la parité politique, les évaluations régulières montrent que, sans contraintes légales fortes, la parité ne progresse que très légèrement.

Et elle peut avancer d'autant plus vite que des sanctions « financières » sont également prévues. C'est pourquoi les sanctions s'articulent autour de deux grandes idées forces : la nullité des nominations des administrateur.rice.s et la suspension des rémunérations liées aux fonctions d'administrateur.rice (type jetons de présence). Ces sanctions ne sont pas encore entrées en vigueur. Elles ne seront mobilisables qu'à compter de la date butoir prévue, soit en 2017. Les auditions conduites dans le cadre de cette évaluation ont également montré que la loi avait été interprétée parfois différemment – certaines entreprises pensant que les sanctions s'appliquaient dès le non-respect du seuil intermédiaire de 20%. Cette observation renforce l'objectif poursuivi par le HCEfh et le CSEP, dans la recommandation n°1, d'une meilleure information sur les dispositions législatives concernant la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

### **Nullité de la nomination**

Les articles du code de commerce - L.225-18-1, pour les CA, L.225-69-1 et L.226-4-1, pour les CS, prévoient la nullité de la nomination mais pas des délibérations auxquelles auraient participé les membres dont la nomination serait, elle, frappée de nullité.

#### **La nullité de la nomination...**

Dans la pratique, le processus de nomination est à peu près identique pour les membres indépendant.e.s. Les représentant.e.s des actionnaires ou des salarié.e.s ont des modalités de nomination/élection qui ne passent pas par l'étape d'identification. En résumé, le CA/CS entérine les choix proposés et les présente aux actionnaires lors de l'Assemblée générale (AG). Concrètement, il arrive souvent que plusieurs nominations soient votées en même temps lors de l'AG : le vote intervient alors pour l'ensemble des personnes et non pas individu par individu.

#### **Processus de nomination des administrateur.rice.s dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises privées**

Avant le terme d'un ou plusieurs mandats d'administrateur.rice.s, commence le processus de nomination, suivant en général ces 5 étapes :

- ① Identification des besoins de l'entreprise et des profils recherchés, au sein du Comité de nomination, en concertation avec la.le dirigeant.e de l'entreprise.
- ② Selon la taille de l'entreprise, saisine d'un cabinet de recrutement ou d'un.e chasseur.se de tête ou identification de candidat.e.s potentiel.le.s au sein des réseaux respectifs des administrateur.rice.s et dirigeant.e.s en place.
- ③ Entretiens avec les candidat.e.s pré-sélectionné.e.s par le Comité de nominations, si nécessaire, par la.le dirigeant.e et/ou l'ensemble des membres du CA ou CS.
- ④ Validation des candidat.e.s par le CA.
- ⑤ Soumission au vote de l'Assemblée générale des actionnaires, des candidat.e.s choisi.e.s.

Un certain nombre de questions se posent auxquelles peu de réponses ont été apportées au cours des auditions et il est ressorti des échanges avec les président.e.s de CA ou CS que le fait de valider parfois, voire souvent, plusieurs nominations d'administrateur.rice.s en même temps, ne rend pas aisée l'application de la clause de nullité.

**?** Dans le cas d'un renouvellement complet, ce qui n'est pas si rare, toutes les nominations sont-elles nulles ? Le CA/CS est-il alors encore en mesure de prendre des décisions ? Même en cas de renouvellement partiel, si le nombre de membres est réduit au minimum statutaire qu'advient-il ?

**?** Si l'Assemblée générale, organe souverain, valide tout de même ces nominations, qui pourrait éventuellement constater la non-conformité de la composition du CA/CS et en faire part à l'AG ? Qui effectuerait cette vérification en interne ? Existe-t-il une instance externe qui pourrait opérer cette vérification ou encore cette constatation ?

*A priori*, c'est le rôle du.de la secrétaire général.e du CA ou CS lorsque ce poste existe et/ou du. de la directeur.rice juridique de la société (qui a parfois cette double casquette).

Un.e expert.e-comptable ou un.e commissaire aux comptes, plus vraisemblablement ce.cette dernier.e, dans la mesure où leur contrôle ne s'arrête pas à l'aspect financier, pourrait également faire cette constatation.

Avant l'AG	Pendant l'AG
Directeur.rice des affaires juridiques	Actionnaires
Secrétaire.e général.e du conseil	
Commissaire aux comptes	

En aval de l'AG, les actionnaires peuvent s'interroger sur les nominations qui ne permettraient pas à l'entreprise de se conformer à la loi ; les questions écrites ainsi adressées devront trouver une réponse orale et écrite lors de l'AG. Pour les ETI familiales, une difficulté supplémentaire est posée. Il n'y a en effet pas d'actionnaire extérieur.e à la famille qui pourrait jouer ce rôle « d'interrogateur.rice ».

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pourrait également être chargée de cette vérification, qu'elle effectue déjà plus ou moins dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées<sup>69</sup>. Le Registre du Commerce et des Sociétés centralise un certain nombre d'informations que les entreprises, en fonction de leur statut, doivent lui transmettre après le vote de l'AG. Parmi ces documents<sup>70</sup>, figurent le bilan, les comptes de résultats, le rapport de gestion, le PV de l'AG. En rendant obligatoire la publication de la composition du CA/CS votée par l'AG et en faisant apparaître le pourcentage de femmes et d'hommes, comme demandé dans la recommandation n° 2, cela permettrait un contrôle plus facile.

69- Retrouver tous les rapports publiés par l'AMF sur leur site, à l'image du dernier rapport paru en novembre 2015 : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

70- Pour retrouver la liste des Documents obligatoires à transmettre au greffe du tribunal de commerce : <http://bit.ly/1Qv4omm>

... n'entraîne pas la nullité des délibérations :

La nullité des nominations d'un conseil dont la composition est non-équilibrée entre les femmes et les hommes n'entraîne pas de nullité des délibérations. La loi prévoit que le CA doit être « remis » en conformité dans les plus brefs délais (6 mois). Pendant ce délai, il n'y a pas de nullité des délibérations. Si le quota est rétabli à l'issue de ce délai, les décisions prises par le CA non-conforme à la loi ne sont pas considérées comme nulles. Si la situation du CA n'est pas régularisée à l'issue de ces six mois, le texte ne dit pas en revanche si les délibérations sont considérées comme nulles ou non. La procédure peut durer entre 6 mois et un an mais comme, sauf démission, le terme d'un mandat est nécessairement connu à l'avance, ces procédures sont, en général, anticipées pour éviter toute vacance de poste.

En droit, dans la mesure où, dans le Code de commerce (Art. L210-9), une irrégularité dans la composition d'un conseil ne saurait affecter la validité des délibérations, ces dernières ne devraient pas être affectées<sup>71</sup>. Une nullité de nomination ne doit pas, dans les faits, mettre en péril des actions juridiques en cours, comme une fusion, l'acquisition d'un bien, etc.

**Une question se pose également :** si le CA/CS dispose d'un règlement intérieur prévoyant un quorum pour adopter des décisions et que ce quorum n'est plus possible, compte-tenu de la nullité de certaines nominations, le conseil est-il dans l'impossibilité de fonctionner ? Les délibérations ne sont-elles pas susceptibles d'être elles aussi impactées ?

Dans les faits, à moins d'une mauvaise volonté manifeste de l'entreprise à se conformer à une obligation légale, ce qui n'envoie pas un bon signal aux actionnaires, les présidents auditionnés se sont dit être plutôt confiants sur la mise en conformité. Par ailleurs, les mandats de président.e de CA/CS sont également soumis au vote en AG, et ces dernier.ère.s ont peu intérêt, également, à risquer de mettre en péril leur poste, et, par conséquent, à voir invalidée leur nomination. Ceci est d'autant plus vrai dans les cas des entreprises pour lesquelles le.la président.e du conseil est aussi le.la président.e direct.eur.rice général.e, voire le.la propriétaire de l'entreprise.

### **Suspension de la rémunération**

Pouvant être rapprochée des retenues sur la dotation des partis politiques qui ne présenteraient pas de candidatures paritaires lors des élections législatives, la sanction de la suspension du paiement des jetons de présence ne permet cependant pas d'être contournée de la même manière. Les partis politiques préfèrent payer plutôt que d'investir des femmes. Ici, le versement de la rémunération aux administrateur.rice.s est suspendu<sup>72</sup> le temps nécessaire à la mise en conformité. L'entreprise ne peut pas s'extraire de cette obligation en payant un malus.

Lorsque le CA/CS n'est pas composé de manière équilibrée entre les femmes et les hommes, le versement de la rémunération est suspendu. En cas de remise en conformité avec la loi, le versement est repris, avec rétroactivité.

Les administrateur.rice.s perçoivent une rémunération pour leur participation à des réunions du CA/CS ou des comités du conseil, sous forme de jetons de présence, mais peuvent aussi être rémunéré.e.s pour un travail de préparation d'un dossier.

---

71- De plus, le Conseil constitutionnel n'aurait pu laisser une sanction jugée disproportionnée au but recherché. CHARVERIAT, A., « De quelques difficultés relatives à la nullité d'une décision sociale irrégulière », *Revue des sociétés*, 2010, p.212.

72- Code du commerce : art. L.225-45, pour les CA, art.L225-83, pour les CS.

### Répartition inégalitaire des jetons de présence entre administrateurs et administratrices

Une étude récente de Deloitte montre que les femmes et les hommes détenant un mandat d'administrateur ne perçoivent pas les mêmes montants de jetons de présence : « Ainsi au sein du CAC 40, la rémunération versée à une administratrice est en moyenne 12% inférieure à la valeur médiane des jetons de présence versés aux membres du conseil, tous sexes confondus, auquel elle appartient. Inversement, celle versée à un administrateur homme est en moyenne 4% supérieure à la valeur médiane des jetons de présence versés aux membres du conseil »<sup>73</sup>. Les rémunérations les plus importantes au sein de la société concernent 28% des hommes et 11% des femmes – cet écart peut s'expliquer pour deux raisons principales : la sur-rémunération des présidences de comité et la très faible part de femmes à la présidence de ces comités<sup>74</sup>.

Cependant, la sanction sur la seule base des jetons de présence ne fonctionne pas avec les ETI et les entreprises de taille modeste, car la plupart ne distribuent pas de jetons de présence et ont d'autres modes de rémunération.

Au-delà du CAC40, le montant des jetons de présence s'élève en moyenne par administrateur.rice à 10 428€. Le montant médian est même de 12 000€ pour les entreprises du compartiment B et 5 000€ pour celles du compartiment C. Et 24% des entreprises ne versent pas de jetons de présence<sup>75</sup>.

Cette sanction est donc nécessairement inefficace pour ces entreprises-là.

La question de la suspension des jetons de présence est, en outre, d'autant plus sensible que les réunions sont nombreuses et les administrateur.rice.s assez impliqué.e.s. Reste toujours en suspens la question de la vérification de cette composition du conseil.

C'est pourquoi, il serait intéressant d'obtenir, dans la collecte des données, des informations sur les rémunérations fixe et variable, tant pour les administrateur.rice.s que pour les membres et président.e.s de comité afin de mesurer l'impact possible d'une telle sanction.

Pour le secteur public, l'ordonnance d'août 2014<sup>76</sup> prévoit que la rémunération du. de la représentant.e de l'Etat est versée au budget de l'Etat. Par conséquent, si l'Etat lui-même n'est pas respectueux des contraintes paritaires, il s'expose à ne pas être rétribué. Par ailleurs, l'application du nouveau décret n° 2014-1747 du 30 décembre 2014<sup>77</sup> relatif aux nominations équilibrées a modifié les taux et les dates des obligations législatives. C'est pourquoi, l'année 2015 représente la première année où l'Etat ne respectera pas, *a priori*, le seuil des 30 % et vivra les premières sanctions financières prévues par la loi. Le suivi des nominations est réalisé par la mission « cadres dirigeants » et, *in fine*, par la DGAFP<sup>78</sup>.

73- Communiqué de presse de Deloitte du 23 novembre 2015 : Il manque à ce jour, 164 administratrices au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120, soit 11% pour que la proportion des 40% de femmes soit atteinte en 2017 - Radiographie des structures de gouvernance des sociétés cotées » - « Le premier constat est celui d'une variabilité très importante des pratiques d'une société à l'autre. Si le montant des jetons de présence est en moyenne de 63 000€/an pour une société du CAC 40, les pratiques observées varient de 22 000€ à 140 000€ annuels. Pour une société du CAC Small, la moyenne se situe à 14 000€ avec une amplitude de pratiques variant de 3 000€ à 42 000€ annuels. »

74- Deloitte, Etude intitulée « Structures de gouvernance des sociétés cotées – Radiographie », novembre 2015.

75- Données issues du rapport IFGE et l'Institut de Recherche Middenext de 2013 et une étude parue dans les « Cahiers Middenext », de février 2014, in Vivianne de BEAUFORT, Note « CEDE-ESSEC Programme Law and Gender, janvier 2015.

76- Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique : <http://bit.ly/1Oh5Jda>

77- Décret modifiant le décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 relatif aux modalités de nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur de la fonction publique : <http://bit.ly/1MVP4IN>

78- Depuis la loi du 12 mars 2012, les départements ministériels, les régions, les départements, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 80 000 habitants ainsi que le Centre national de gestion pour l'ensemble des emplois concernés dans la fonction publique hospitalière doivent transmettre au 30 avril de chaque année, une déclaration annuelle des nominations. Le montant unitaire de la pénalité due par nomination manquante est fixé à 90 000 euros. La déclaration est adressée au ministère de la Fonction publique pour la fonction publique d'Etat, au ministère de la Santé pour la FP hospitalière, à la préfecture dans le ressort géographique de la collectivité ou de l'établissement public local, tel un EPIC.

## **Un respect du texte de la loi et/ou de son esprit ?**

L'ensemble des présidents ont indiqué qu'ils comptaient bien se conformer à l'obligation et ne pas avoir à penser aux sanctions. « *Nous n'avons aucune intention d'être confrontés aux sanctions* » (M. BUFFET- PDG d'ERAMET). De plus, lorsque le mandat du président du CA est en balance, le respect des obligations légales permet de ne pas fragiliser cette nomination.

Bon nombre d'entre eux estiment d'ailleurs, à l'instar de Monsieur De ROSEN, Président du Conseil d'administration - EUTELSAT COMMUNICATIONS, que « *la parité est là pour durer* » et certains rappellent d'ailleurs régulièrement cette obligation légale aux actionnaires.

### **Un auto-contrôle des entreprises et des établissements**

La majorité des présidents rencontrés ont indiqué toutefois préférer un autocontrôle car ils sont tous affiliés au code AFEP-MEDEF qui s'inscrit pleinement dans cette démarche. De plus, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE – présidé par M. RANQUE) et l'AMF veillent déjà à la mise en conformité des règles de gouvernance. Les entreprises sont invitées, si elles n'ont pas réussi à atteindre des objectifs chiffrés, à expliquer clairement quelles en sont les raisons. Dans le cas contraire, le HCGE ne manque pas de relever publiquement que les explications sont insuffisantes. Les présidents ont tous plutôt plébiscité ce contrôle par des « pair.e.s » et affirmé leur adhésion à une démarche dans laquelle ils se sont inscrits volontairement. Cette démarche de suivi de la composition du CA/CS, dans le cadre du code AFEP-MEDEF peut aussi avoir lieu lors des audits des conseils, réalisés souvent tous les deux ans par un cabinet extérieur.

### **Un dispositif d'alerte pour faciliter le déclenchement des procédures judiciaires**

En dehors d'un contrôle entre pair.e.s, comme pour tout acte non conforme à des dispositions légales, les personnes morales ou physiques qui ont un intérêt à agir, autrement dit un.e actionnaire (individu ou entreprise) ou une collectivité ou un autre établissement par exemple, suivant qu'il s'agit du secteur privé ou public, peuvent saisir le tribunal compétent pour faire reconnaître l'illégalité d'un acte.

En l'espèce, pour les entreprises privées, les tribunaux de commerce sont compétents pour connaître toute irrégularité qui lui serait soumise. S'agissant des entreprises et établissements publics, les actes juridiques émanant de ces organismes traitant des questions de fonctionnement des actes administratifs, ils seront donc contestés devant le juge administratif.

Toutefois, il convient que les entreprises et les actionnaires aient connaissance de cette irrégularité. C'est pourquoi, sur le modèle du dispositif d'alerte existant dans le Code du Travail, à l'article L.2313-2 du Code du Travail, le HCEfh et le CSEP proposent de recourir dans une version moins contraignante, à une démarche similaire, laquelle consiste à :

- ▶ déclencher une vérification au sein de l'entreprise ;
- ▶ conduire à la mise en conformité, suite aux résultats de l'enquête.

L'instance ou les instances en charge du suivi devraient avoir pour mission de transmettre un courrier d'alerte au.à la président.e du Conseil de l'entreprise ou de l'établissement :

- ❶ pour les informer que les résultats observés semblent montrer que le conseil n'est pas composé conformément aux dispositions légales ;
- ❷ pour les inviter, conformément aux obligations, à informer les actionnaires et à convoquer dans les 6 mois une assemblée générale pour y remédier ;

Passé ce délai de 6 mois, l'entreprise ou l'établissement doit transmettre le PV de l'AG à l'instance de suivi, faisant état de la nouvelle composition du conseil.

Il pourrait être pensé, comme peut le faire l'AMF, par exemple, lorsqu'elle publie la liste des sociétés cotées sur Euronext Paris en retard sur la publication de leurs informations périodiques, que la liste des entreprises à qui ces courriers ont été adressés soit rendue publique sur le site internet de l'instance ou des instances en charge de ce suivi.

Il importe que ces courriers participent aussi à la démarche d'accompagnement soutenue lors de cette évaluation. C'est pourquoi, ce courrier, en plus d'un rappel de la loi, comprendrait aussi une présentation des dispositifs d'accompagnement existants pour aider les entreprises dans leur recherche d'administrateur.rice.s, comme précisé dans la deuxième partie de ce rapport.

Pour le HCEfh et le CSEP, il convient de poursuivre la réflexion autour de la mise en œuvre des sanctions en amont de leur mise en place effective en 2017, sur la base des éléments étant ressortis des différentes tables-rondes et consultations.

## **RECOMMANDATION N°6. Réfléchir à l'effectivité des sanctions** prévues par les lois :

- ▶ En améliorant les dispositifs existants :
  - Nullité de la nomination : réfléchir à la question des exigences de quorums et aux nominations groupées.
  - Suspension de la rémunération (dont les jetons de présence) :
    - demander des informations sur la part variable et la part fixe des jetons de présence et organiser un système de remontée d'informations ;
    - ne verser la rémunération, tels que les jetons de présence, qu'à compter de la mise en conformité de la composition du conseil, sans rétroactivité du versement.
- ▶ En créant, pour les instances de suivi concernées, un dispositif d'alerte à l'égard des entreprises et établissements défaillants avec un double objectif :
  - Un rappel de la loi ;
  - Une présentation des dispositifs d'accompagnement dans leur recherche d'administrateur.rice.s.

Au-delà des sanctions, il convient de regarder également la dynamique d'égalité mise en place au sein de l'entreprise, conformément à l'article 8 de la loi COPE-ZIMMERMANN, qui peut accompagner une démarche concrète de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des CA et CS. A contrario, il conviendra de voir si des stratégies de contournement n'ont pas été recherchées pour éviter de se conformer à la loi : changement du statut de l'entreprise (de SA à SAS), changement du format du CA et/ou mise en place de comités informels.



## TITRE 2. IMPACT DES LOIS

Pour les entreprises à forte capitalisation boursière, la loi du 27 janvier 2011 a été plutôt bien accueillie. A l'occasion des entretiens menés auprès de président.e.s de CA/CS, plusieurs raisons ont été évoquées :

- ▶ Etendre le principe au-delà des entreprises cotées : « *Cette loi n'était pas nécessaire pour les entreprises cotées puisqu'il y avait déjà le code AFEP-MEDEF mais elle reste importante pour les entreprises non cotées ou non affiliées au code* »
- ▶ Contribuer à une réflexion en cours sur le mode de gouvernance : la loi a été adoptée dans un « *parfait timing* » parce qu'un certain nombre d'entreprises réfléchissaient justement à la modernisation de leur gouvernance. Certains présidents nous ont indiqué s'être mis en marche, « *non seulement pour répondre à la loi mais parce que c'est un plus pour l'entreprise* ». « *Loi ou pas loi, il aurait fallu de toutes les façons revoir la composition du conseil pour le rajeunir, le féminiser et le mondialiser* ». « *C'est une coalition heureuse entre la législation et une organisation professionnelle qui ont décidé que ce sujet était important pour une gouvernance plus moderne, plus de son temps* ».
- ▶ Asseoir une démarche déjà impulsée : ces nouvelles dispositions n'ont rien changé pour certaines entreprises qui avaient déjà une composition paritaire (près de 50%, au-delà des 40%) parce que cette démarche est dans « *la culture du groupe* ».

Lors des auditions et des entretiens, de façon unanime, il est ressorti que les lois avaient permis des avancées significatives pour l'égal accès aux responsabilités des femmes et des hommes au sein des sociétés.

.....  
« *Cette loi a incontestablement changé les choses,  
une dynamique est lancée, je crois, avec succès* »

**Louis GALLOIS,**  
Président du Conseil de surveillance  
**PSA**

PSA PEUGEOT CITROËN



Plus généralement, des personnes auditionnées estiment que ces lois ont contribué à une amélioration de la gouvernance, celle-ci pouvant concourir à la performance économique de l'entreprise. Dans le cadre de ce rapport, il n'est pas question de rechercher s'il existe ou non une corrélation entre parité et performance économique mais plutôt d'observer les changements possibles de gouvernance impulsés par ces dispositions légales. S'il existe quelques études sur l'impact positif que pourrait avoir une plus grande part de femmes au sein du conseil sur le développement économique de l'entreprise, à l'instar des études Women Matter par McKinsey<sup>79</sup>, menées depuis le début des années 2000, l'état actuel des connaissances ne permet pas d'être aussi catégorique. En effet, comment démêler si l'entreprise est plus performante parce qu'elle a un conseil paritaire ou si elle a fait le choix de la parité parce qu'elle est adepte de l'innovation et de la prise de risque dans une économie mondialisée où les enjeux de concurrence sont complexes ? Même si les femmes, nouvelles administratrices, mettant à cœur d'être efficaces et d'apporter leurs expérience et compétences à l'entreprise, la démonstration d'un impact direct de leurs actions risquerait de conduire à la perpétuation de discours essentialistes sur un apport spécifique des femmes auquel le HCEfh et le CSEP ne sauraient souscrire.

La progression remarquable de la place des femmes dans les conseils ne se fait pas sans soulever quelques difficultés dans sa mise en œuvre, faute de pouvoir identifier les femmes répondant aux critères recherchés ou faute d'élargir ces critères à d'autres cercles d'excellence. Dans les faits, les changements profonds attendus laissent encore parfois la place à la mise en œuvre de stratégies de contournement.

---

79- Consulter les études Women Matter de McKinsey : <http://bit.ly/21C00Tg>

## I. Plus de parité et d'égalité femmes-hommes au sein des conseils pour un changement de gouvernance

Cette évolution a notamment concouru à inscrire la gouvernance dans un processus de professionnalisation du mandat d'administrateur.rice, en particulier grâce à la mise en place de formations et à l'inscription de l'égalité professionnelle dans les plus hautes instances des entreprises.

Avec une augmentation notoire de la part des femmes au sein de leurs conseils, les entreprises ont profité de ce temps pour réfléchir aux rôles des conseils et des administrateur.rice.s, dans la vie économique de l'entreprise, ainsi qu'à leur gouvernance. Concrètement, cela a impliqué de lutter contre cette tendance tenace à être des « *old boy club* », pendant longtemps de simples chambres d'enregistrement des décisions du président de l'entreprise. Pour Pascale Boistard, Secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes, « *un mouvement est lancé* »<sup>80</sup>.

### 1. Vers une professionnalisation des administrateur.rice.s

La loi de janvier 2011 a clairement pour objectif de réviser la gouvernance pour un accès égal aux responsabilités entre les femmes et les hommes mais elle ne vise pas expressément une modernisation de la gouvernance des entreprises privées et publiques en profondeur – part d'indépendant.e.s, âge, etc. Pourtant, comme l'ont indiqué un certain nombre de président.e.s de CA/CS et de personnes auditionnées, cette loi a permis de lancer ou poursuivre une réflexion sur la composition de ces conseils et sur leur rôle, afin de leur donner toute la capacité d'élaborer la stratégie économique et sociale de l'entreprise. Cette démarche implique d'avoir une diversité de profils dans ces instances.

Ces lois ont permis de lever un ensemble d'idées reçues qui perduraient, en particulier au sein de cette sphère économique.

#### ► **Première idée reçue : « il n'y a pas de femmes pour se présenter aux mandats d'administratrices » :**

Les premières années d'application de la loi de janvier 2011 ont démontré le contraire. En effet, le vivier de femmes existait bien et s'est même étoffé aujourd'hui. La raison pour laquelle on pensait qu'il n'y avait pas de femmes tenait à leur invisibilité au sein de cette sphère et à ces postes, traditionnellement considérés et consacrés aux hommes et à leurs compétences dites « masculines » de décideur.

#### ► **Seconde idée reçue : « les femmes candidates n'auront pas les mêmes compétences que les hommes, ni le même niveau de diplôme ».**

Les profils des administratrices prouvent aujourd'hui le contraire ; elles sont même plus diplômées que les hommes. Mais cette différence à l'avantage des femmes traduit tout de même un climat « hostile » à leur présence. Leur légitimité au sein de ces instances n'est pas totalement acquise, puisque pour accéder aux mêmes postes que les hommes, elles doivent être davantage dotées que les hommes..

L'augmentation de la part des femmes dans les CA/CS conduit à un fonctionnement renouvelé des conseils, à une composition diversifiée et à une professionnalisation des recrutements des administrateur.rice.s.

80- Entretien de Pascale Boistard, Secrétaire d'Etat chargée des droits des femmes : « il est possible de percer le plafond de verre », *Challenges*, n° 448, du 8 au 14 octobre 2015.

## 1.1. L'identification des profils attendus

---

Le renouvellement des conseils devant tenir compte de plusieurs exigences, il convient de définir de façon plus précise les profils attendus afin d'avoir des conseils comprenant des compétences complémentaires de l'ensemble des administrateur.rice.s. Cette diversification, en permettant de sortir de l'entre soi, contribue ainsi à revoir les modes de recrutement.

### **Identifier les profils, grâce notamment au recours à des cabinets de recrutement et aux réseaux de femmes**

Ne pouvant plus recourir seulement aux circuits traditionnels de recrutement, c'est-à-dire aux mêmes cercles d'influence, entre pairs, il convenait de réfléchir aux profils souhaités au sein du conseil et de les penser en interaction les uns avec les autres, pour créer une alchimie qui puisse contribuer à une stratégie économique efficiente.

#### **Les profils identifiés par les entreprises**

Contrainte de se pencher sur la définition de profil des administrateur.rice.s souhaités dans le conseil, chaque entreprise repense le renouvellement des mandats à venir en fonction de la stratégie, le secteur d'activité, etc. mais quelques grandes tendances émergent tout de même des entretiens menés auprès des président.e.s de CA/CS.

- ▶ Lorsque l'immense majorité du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisée à l'étranger et dans un pays en particulier, il convient d'avoir un.e administrateur.rice originaire de ce pays ou y ayant travaillé longtemps pour avoir une maîtrise du marché local.
- ▶ En fonction des attentes et de l'histoire de l'entreprise, il peut être souhaité une personne ayant une expérience technique en lien ou en complément avec l'activité de l'entreprise, comme des compétences en sécurisation digitale, une expérience dans une ONG du fait de l'engagement « humanitaire » de certaines entreprises, ou encore une expérience en ressources humaines parce que les CA/CS ont toujours à traiter cette question.
- ▶ La question de la langue peut être un sujet épineux, soit qu'il faille parler français ou anglais, ce qui limite parfois considérablement le choix.

Afin de pouvoir trouver les personnes pouvant remplir plusieurs de ces attentes, les entreprises font de plus en plus recours à des cabinets de recrutement pour les aider dans leurs recherches.

#### **Des cahiers des charges mieux structurés facilitant le recrutement de femmes**

Depuis dix ans, le cahier des charges des entreprises, transmis aux cabinets, s'est donc affiné et il est aujourd'hui bien mieux structuré et précis. Il ressort de l'audition de plusieurs cabinets de recrutement qu'il s'articule autour de plusieurs facteurs :

- ▶ **Le secteur d'activité** : une bonne compréhension du secteur et de ses enjeux, ou au contraire un regard neuf ;
- ▶ **L'expérience** : de préférence, une expérience de direction générale et/ou de présidence ;
- ▶ **Des compétences spécifiques** : capacité d'interagir avec les autres administrateur.rice.s, réputation ;
- ▶ **Des qualités connexes**, notamment une certaine disponibilité ;
- ▶ **Une complémentarité de compétences** entre les différent.e.s membres du conseil.

Les entreprises, et plus spécifiquement les entreprises de taille intermédiaire, ont besoin d'être accompagnées dans la détermination du profil du.de la candidat.e recherché.e, et même dans l'organisation de leur gouvernance.

Mais les président.e.s entendu.e.s ont globalement déploré, dans les premières années, la faible diversité des profils disponibles et/ou « *un manque de créativité* », voire « *une certaine paresse les premiers temps* » des cabinets de recrutement : « *Tout le monde cherche le même profil dans les grands groupes et, vu la taille du vivier disponible, les femmes identifiées sont très sollicitées* ».

### **Sortir de l'entre soi, diversifier les profils et accompagner les entreprises dans leur démarche de recrutement des administrateur.rice.s**

Les personnes auditionnées ont unanimement salué l'impact positif des lois pour sortir de l'entre soi.

Les nominations se font de moins en moins *intuitu personae* (« parce que c'est toi, parce que c'est moi »<sup>81</sup>) mais plutôt en fonction des besoins de l'entreprise.

Dans un souci de mixité et de diversité, la participation des femmes peut constituer un moteur de richesse au sein des conseils et de la gouvernance. Plus qu'une valorisation de compétences qui pourraient être qualifiées à tort de « féminines », il a été mentionné à plusieurs reprises l'intérêt d'identifier et rendre visibles les femmes qui souhaitent devenir administratrices et en ont les compétences ainsi que les expertises nécessaires pour exercer ces mandats.

Il convient d'insister sur la vigilance à conserver pour ne pas penser les compétences de façon sexuée, ce qui viendrait entériner des rôles stéréotypés et une division sexiste des talents : les femmes seraient nécessairement bienveillantes et les hommes, nécessairement, dans la compétition. Les travaux de Sarah Saint Michel<sup>82</sup> montrent qu'il n'y a pas de spécificité de leadership lorsqu'il est exercé par des femmes plutôt que par des hommes, pas de différence notoire, pas plus qu'entre deux hommes ou deux femmes.

---

81- Expression employé par Agnès BRICARD, fondatrice notamment de la Fédération des Femmes Administratrices, lors de son audition en avril 2015.

82- Sarah Saint-Michel, « Le genre et le leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. », *Revue internationale de psychosociologie* 2010/40 (Vol. XVI), p. 181-201 ou Administrateur(E) au féminin : Guide pour devenir Administratrice, Ouvrage collectif, European PWN Paris, 2012 : <http://bit.ly/1OgWZ6Z>

## Le rôle des réseaux de femmes pour apporter et rendre visibles des profils supplémentaires

Lors des entretiens, des présidents ont reconnu que les premières propositions des cabinets n'étaient pas toujours satisfaisantes. Certains d'entre eux se sont alors tournés vers les réseaux de femmes, présents dans leur secteur d'activité. Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques exemples de réseaux existants :

### WOMEN'S FORUM



Rassemblement international qui se déroule du 14 au 16 octobre à Deauville, le Women's forum est un lieu de rencontre, d'échange et de débat qui permet de donner la parole aux femmes sur des sujets économiques et sociétaux actuels.

Présidente : **Clara Gaymard**

Site Web : [www.womens-forum.com/fr](http://www.womens-forum.com/fr)

### GRANDES ECOLES AU FEMININ



GEF concentre 10 associations de diplômé.e.s de grandes écoles. Le réseau organise des débats bimestriels, des études ainsi que le GEFstartup destiné à promouvoir l'entrepreneuriat au féminin et destiné à toutes les femmes souhaitant créer leur start-up.

Présidente : **Clarisse Reille**

Site Web : [www.grandesecolesaufeminin.fr](http://www.grandesecolesaufeminin.fr)

### LES PIONNIERES



Réseau d'incubateurs et de pépinières à destinations d'entrepreneures innovantes en France, au Maroc, en Belgique et au Luxembourg.

Présidente : **Frédérique Clavel**

Site Web : [www.lespionnieres.org](http://www.lespionnieres.org)

### GIRLZ IN WEB



Association créée en 2009, elle a pour objectif de promouvoir les femmes dans le numérique et les nouvelles technologies. Elle organise des événements mensuels qui permettent aux professionnel.le.s du numérique de se rencontrer et propose également un annuaire d'expertes du numérique en ligne afin de donner plus de visibilité à ces dernières.

Présidente : **Marine Aubin**

Site Web : [www.girlzinweb.com](http://www.girlzinweb.com)

### GENERATION FEMMES D'INFLUENCE



Club destiné aux chef.fe.s d'entreprise de TPE-PME, il organise chaque mois une rencontre autour d'une personnalité médiatique, politique ou économique ainsi que des dîners networking. GFI organise également un prix de la femme d'influence qui récompense des femmes dans trois catégories : politique, économique et coup de cœur.

Présidente : **Patricia Chapelotte**

Site Web : [www.femmesdinfluence.fr](http://www.femmesdinfluence.fr)

### PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK



Réseau féminin européen intersectoriel qui a pour but de promouvoir le développement professionnel des femmes managers et dirigeantes principalement à travers le networking et des ateliers de réflexion ou de mentoring.

Présidentes : **Françoise Derolez et Cécile Bernheim**

Site Web : [www.pwnparis.net](http://www.pwnparis.net)

---

### FINANCI'ELLES



Fédération de réseaux de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance qui a pour mission d'accélérer l'accès des femmes au sommet des organisations de la finance. Elle organise également un Observatoire de la parité dans les entreprises ainsi qu'un dîner d'administratrices à Bercy.

Présidentes : **Laurence Peyraut-Bertier** et **Anne Guillaumat de Blignières**

Site Web : [www.financielles.org](http://www.financielles.org)

---

### CERCLE INTERELLES



Depuis 2001, le Cercle réunit les réseaux de 12 entreprises du secteur scientifique et technologique (Areva, Orange, GE, IBM, Intel, Lenovo...) dans le but de favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité. Leur colloque annuel se tient le 4 mars.

Présidente : **Catherine Ladousse**

Site Web : [www.interelles.com](http://www.interelles.com)

---

### FEMMES INGENIEURS



Créée en 1982 l'association a pour objectif de promouvoir les femmes ingénieures dans les conseils d'administration et de promouvoir le métier d'ingénieure auprès des jeunes femmes.

Présidente : **Aline Aubertin**

Site Web : [www.femmes-ingenieurs.org](http://www.femmes-ingenieurs.org)

---

### FEMMES, CHEFFES D'ENTREPRISE



L'association s'adresse aux cheffes d'entreprises mais aussi aux PDG, directrices générales ou membres du conseil d'administration et a pour objectif de permettre aux femmes de prendre des responsabilités économiques et de renforcer leur présence dans les processus décisionnels.

Présidente nationale : **Eva Escandon**

Site Web : [www.fcefrance.com](http://www.fcefrance.com)

---

### FEMMES ET POUVOIR



Le club organise des journées de formations destinées aux élues politiques ainsi que les Journées nationales des femmes élues.

Présidente : **Julia Mouzon**

Site Web : [www.femmesetpouvoir.fr](http://www.femmesetpouvoir.fr)

---

### FEDERATION DES FEMMES ADMINISTRATEURS



La Fédération a pour objectif de renforcer la visibilité des femmes dans l'entreprise et d'améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en conformité avec les lois Zimmerman et Sauvadet.

Présidente : **Brigitte Longuet**

Site Web : [www.federation-femmes-administrateurs.com](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)

Par ailleurs, les pouvoirs publics ont pris des initiatives sur le sujet : on pense à la création d'un portail dédié pour les femmes administratrices : [www.administratrices.gouv.fr](http://www.administratrices.gouv.fr)<sup>83</sup>, ou encore, à l'application pour smartphone appelée « leadership au féminin »<sup>84</sup>. Même si les recrutements passent beaucoup par les réseaux ou les associations, il semble encore important de maintenir cette démarche, montrant l'attention du gouvernement sur cette question.

Toutefois, certaines associations déplorent le fait que les entreprises aient insuffisamment recours à leurs adhérent.e.s. Ainsi, l'association Femmes Cheffes d'Entreprises qui représente un vivier intéressant de femmes dotées de compétences managériales, regrette que ses adhérentes soient pour l'instant très peu sollicitées pour intégrer des conseils et endosser des mandats d'administratrices, par manque de visibilité.

#### Démarche identique au sein des services de l'Etat

Depuis trois ans, l'Agence des Participations de l'Etat (APE) a créé une dynamique de vivier, en identifiant des profils d'administrateurs et administratrices. L'objectif est de pouvoir référencer et rendre visibles les administrateur.rice.s, notamment les femmes. Le fait que certain.e.s fonctionnaires s'inscrivent dans une démarche de formation, facilite leur identification et améliore leur visibilité.

Le CGEFi est également un corps qui recrute en troisième phase de carrière, même si l'âge moyen a tendance à diminuer. Il a constitué son propre vivier d'administratrices présentées aux décideur.e.s, tout en abondant le vivier commun, constitué par l'APE.

Dans le respect des organes de gouvernance des entreprises considérées, l'APE a souhaité, en 2013, poursuivre la professionnalisation du recrutement et de la gestion des administrateur.rice.s au sein des entreprises relevant de sa compétence et faire appel à un prestataire afin d'éclairer les décisions du gouvernement en matière de nomination (administrateur.rice.s représentant l'Etat, personnalités qualifiées, administrateur.rice.s nommé.e.s par l'Assemblée générale).

A cette fin, le cabinet Progress a été recruté avec pour mission de constituer et actualiser un vivier de candidat.e.s susceptibles d'exercer en tant qu'administrateur.rice.s au sein des conseils d'entreprises à participation publique. L'Etat lui adresse également les candidatures spontanées susceptibles d'être intégrées au vivier. Le cas échéant, le cabinet Progress peut intervenir directement pour accompagner l'APE dans l'identification, sur la base d'un profil établi par l'APE, d'administrateur.rice.s. Ce vivier compte aujourd'hui près de 2 400 profils potentiels, dont 700 femmes, soit 29,2%. Dans l'exercice de sa mission, le cabinet veille à ce que les candidatures proposées respectent l'ensemble des obligations légales et réglementaires et notamment la mixité des profils pour tenir compte des obligations liées à une participation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils.

Dans le cadre des remontées des données sur les emplois de direction et cadres dirigeant.e.s, les flux mensuels des nominations sont bien surveillés et les dispositifs sont réactifs lorsque ces dernières ne respectent pas les obligations légales sur le renouvellement des CA/CS. Ce système a été mis en place en 2012 et est alimenté par la mission et par les correspondant.e.s ministériel.le.s. Ces statistiques sont pensées comme un outil d'aide à la décision. Les femmes présentes à ces postes constituent aussi un vivier potentiellement intéressant, d'autant que ces emplois sont soumis également à l'objectif de 40% en 2017.

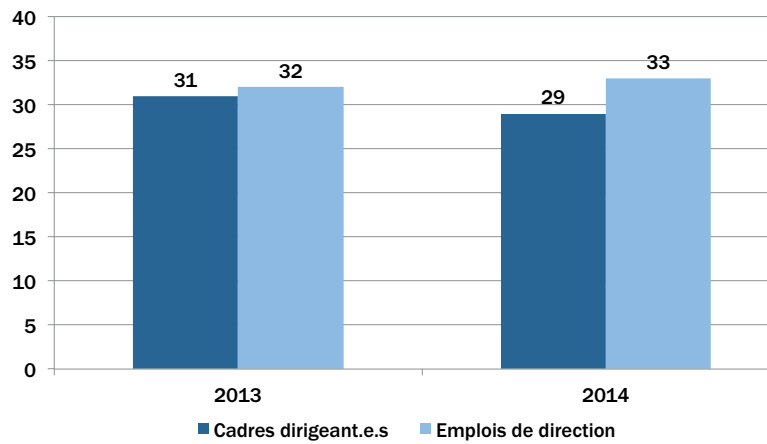
---

83- Le site a été hacké en décembre 2014 et a été rattaché au site [femmes.gouv.fr](http://femmes.gouv.fr). Actuellement (avril 2015), l'onglet sur le site renvoie aux chiffres clés de l'égalité alors que le lien url initial reste opérationnel.

84- Pour retrouver la présentation de l'application : <http://bit.ly/1fZRmad>



Pourcentage de femmes parmi les primo-nominations ministérielles sur les emplois à la décision du Gouvernement  
et les emplois de direction, en 2013 et 2014



Source : Enquête sur les emplois de direction auprès des ministères, DGAFP et SGG – édition 2014.

Cette démarche d'identification et de diversification du vivier a même été confortée par l'adoption de l'ordonnance du 20 août 2014<sup>85</sup> qui permet désormais à l'Etat de sortir du strict cadre des fonctionnaires pour le représenter.

**Dans tous les cas, quel que soit le secteur (privé ou public), il importe d'intégrer une réelle diversité de profil des administrateur.rice.s au sein des conseils, c'est-à-dire comprenant des femmes et des hommes aux âges, aux origines sociales et ethniques différentes, des femmes et des hommes en situation de handicap, etc. Il convient de poursuivre les efforts d'information et de sensibilisation pour accompagner les entreprises dans leur démarche mais aussi de trouver des incitations nouvelles. Cela suppose un effort collectif, qui implique l'ensemble des parties concernées : l'Etat, les entreprises privées, les entreprises et les établissements publics, les centres de formations, les cabinets de recrutement, les associations spécialistes d'administrateur.rice.s et les associations patronales.**

85- Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique : <http://bit.ly/10h5Jda>

## 1.2. Le déploiement des formations pour les administrateur.rice.s

Toutes les personnes interrogées observent ainsi une transformation dans la logique de recrutement des administrateur.rice.s, de la cooptation à la professionnalisation. Mais au-delà du recrutement, la dimension de la professionnalisation se pose également pour les administrateur.rice.s entrant.e.s.

### **Une démarche globale de formation**

La question de la formation des administrateur.rice.s a largement émergé lors du premier palier de mise en œuvre de la loi du 27 janvier 2011, au motif que les femmes nouvellement nommées risquaient fort de ne pas avoir les compétences requises. En préambule, il convient de rappeler que cette démarche de formation ne peut porter que sur les femmes qui prendraient un nouveau mandat mais qu'elle doit reposer sur toute nouvelle personne intégrant un conseil pour la première fois, indépendamment de son sexe.

Depuis 2011, de nombreuses formations se sont développées à destination des administrateur.rice.s quel que soit leur profil, leur séniorité, y compris des cycles certifiants. Elles sont proposées par de grandes écoles en partenariat avec des associations spécialistes, aux membres de réseaux. Par exemple, le Cercle des Administrateurs association indépendante ouverte à toute personne détenant un mandat d'administrateur.rice ou ayant des compétences avérées pour exercer un mandat, a pour objectif d'aider ses membres à rester au plus haut niveau de compétences dans l'exercice de leur mandat. Il propose notamment des formations opérationnelles et des échanges sur les meilleures pratiques de gouvernance, en particulier dans des environnements complexes et internationaux. Des associations patronales ou des cabinets privés proposent également des formations sur mesure, soit à destination des patron.ne.s pour les aider dans la constitution de leur conseil, soit à destination des administrateur.rice.s pour les accompagner lors de leur premier mandat.

Les supports de formation sont assez variés, allant d'une présentation classique des mandats ou de mentorat, à des simul'actions pendant lesquelles les candidat.e.s jouent le rôle d'administrateur.rice.s.

Action	<b>Certificat administrateur.rice.s de Sociétés par Sciences Po et l'IFA</b>	
Cible	Administrateur.rice.s expérimenté.e.s ; administrateur.rice.s ayant pris leur fonction récemment ; futur.e.s administrateur.rice.s. Candidatures soumises à approbation du Jury.	
Présentation	12 jours de formation répartis sur 6 mois et découpés en 5 modules obligatoires (missions, rôles et responsabilité des administrateurs ; Stratégie, gestion des risques : création de valeur ; maîtrise de la performance économique : savoir interpréter et questionner les données financières ; rôle du conseil dans la valorisation de l'actif humain ; comportement de l'administrateur.rice dans les conseils et comités), d'un module électif et d'un module optionnel. <a href="http://bit.ly/119zGSK">http://bit.ly/119zGSK</a>	
Contact	<b>POUR SCIENCES PO</b> Odette GHELFI Coordinatrice <a href="mailto:odette.ghelfi@sciencespo.fr">odette.ghelfi@sciencespo.fr</a> Tél. +33 (0)1 45 49 63 25	<b>POUR L'IFA</b> Mathieu CAPPE DE BAILLON Responsable de la formation <a href="mailto:certification@ifa-asso.com">certification@ifa-asso.com</a> Tél. +33 (0)1 80 05 62 33

Action	<b>Formation, Administrateur.rice Qualifié.e Indépendant.e par l'ESG Executive et l'ADAE</b>
Cible	Administrateur.rice.s, dirigeant.e.s, chef.fe.s d'entreprises, directeur.rice administratif.ve et financier.e, cadre, consultant.e
Présentation	30 heures réparties en 6 séances de 5 heures (Dynamique financière et comptabilité ; stratégie et organisation ; responsabilité civile et pénale des administrateur.rice.s et dirigeant.e.s ; identification et management des risques ; RSE et développement durable ; animation et gestion d'un conseil d'administration) <a href="http://www.esg-executive.fr">www.esg-executive.fr</a>
Contact	<b>ESG Executive Education</b> <b>François CLARETI</b> 01 55 25 69 52 - <a href="mailto:fclaret@esg-executive.fr">fclaret@esg-executive.fr</a>

Action	<b>Séminaires de l'IFA</b>
Cible	Administrateur.rice.s
Présentation	L'IFA propose des séminaires sur de nombreux thèmes qui se découpent en trois catégories programmes : Programmes « Incontournables » (Administrateur.rice et Arrêté des Comptes ; Gouvernance et conduite de la stratégie... ) Programmes « Spécifiques » (Etre administrateur.rice salarié.e, La gouvernance d'une entreprise familiale...) et Programmes « Perfectionnement » (RSE : interpréter l'extra financier ; Améliorer l'efficacité des délibérations du conseil d'administration... ) <a href="http://www.ifa-asso.com">www.ifa-asso.com</a>
Contact	<b>Stéphanie BADONNEL</b> Responsable formation 01 80 05 62 33 - <a href="mailto:stephanie.badonnel@ifa-asso.com">stephanie.badonnel@ifa-asso.com</a>

Action	<b>Cycle certifiant – Administrateur.rice de société par l'EFE</b>
Cible	Toute personne appelée à devenir administrateur.rice
Présentation	Module 1 : Pratique du fonctionnement du CA ou du CS (4jours) Module 2 : Stratégie et gestion des risques de la société (3jours) Module 3 : Analyse et certification des comptes (5 jours) Module 4 : Rôle, rémunération et responsabilité de l'administrateur (3 jours) <a href="http://www.effe.fr">www.effe.fr</a>
Contact	<b>Bulletin d'inscription disponible sur <a href="http://www.effe.fr">www.effe.fr</a></b>

Action	<b>Women be European Board Ready de l'ESSEC</b>
Cible	Toutes les femmes se préparant un accès aux COMEX, CODIR, CA, CS ou souhaitant progresser sur les thèmes de dirigeance et gouvernance.
Présentation	9 jours avec pour objectifs la préparation des candidates à l'intégration aux COMEX, CODIR et CA en « combinant les fondamentaux sur les compétences transversales et une approche comportementale » Formation certifiante <a href="http://bit.ly/1QpVxlR">http://bit.ly/1QpVxlR</a>
Contact	<b>01 46 92 49 11 - <a href="mailto:reitiger@essec.edu">reitiger@essec.edu</a></b>

### **La question des formations à des mandats d'administrateur.rice.s d'Etat ou des représentant.e.s de l'Etat**

L'ordonnance d'août 2014 permet à l'Etat d'aller chercher des administrateur.rice.s ailleurs que parmi les haut.e.s fonctionnaires pour le représenter dans les conseils des entreprises privées dans lesquelles il a une participation ou des entreprises publiques. Le premier réflexe reste toutefois d'aller chercher du côté des fonctionnaires, avec lequel.le.s la mission « Cadres dirigeants » est potentiellement en contact.

Les missions d'administrateur.rice.s sont donc susceptibles d'être exercées par les membres du vivier constitué par la DGAFP, le CGEFI, l'APE, la mission « Cadres dirigeants ». Des actions de formation au mandat d'administrateur.rice ne rentrent néanmoins pas dans le champ de la mission, dont le principal budget concerne des formations de cadres dirigeant.e.s de l'Etat. En lien avec l'ENA, les fonctionnaires reçoivent une formation, en interministériel, à la question du management : leadership, communication, prise de parole, techniques de négociation et de dialogue social. Elles peuvent donc servir pour exercer un mandat d'administrateur.rice, mais de manière très indirecte. Une formation spécifique/un module de formation à destination des administrateur.rice.s de l'Etat pourrait donc opportunément être mise en place dans ces cadres déjà existants.

### **Dans tous les cas, réfléchir à la mise en cohérence d'un référentiel commun et partagé**

Pour que les formations soient opérantes, c'est-à-dire que les enseignements délivrés servent réellement aux administrateur.rice.s, quels que soient leurs parcours ou les sociétés et organismes dans lesquels ils.elles siègent, il a été également rappelé la nécessité de mettre en cohérence un référentiel commun et de partager des critères de mandat d'administrateur.rice, ce qui pourrait être assimilé à un référentiel de compétences du métier d'administrateur.rice.

Lors des auditions et entretiens, il est ressorti quelques éléments jugés incontournables par tou.te.s. Les administrateur.rice.s ont pour rôle de conseiller la.le dirigeant.e. Il est donc important que règne une confiance et une estime mutuelles entre ces personnes qui permettent de signaler au.à la président.e ses potentielles erreurs. Un.e administrateur.rice doit posséder plusieurs compétences<sup>86</sup> :

- ▶ De l'expérience, c'est-à-dire une intelligence de trajectoire. Il est par exemple important, notamment mais pas obligatoirement, de posséder le logiciel de la « solitude de prise de décision » ;
- ▶ Des connaissances transversales ;
- ▶ Une vision stratégique ;
- ▶ Un réseau important mobilisable rapidement pour pouvoir obtenir des informations précises.

Cette question se pose de façon plus aigüe pour l'Etat dont les représentant.e.s n'ont justement pas toujours les référentiels attendus dans les entreprises privées, en particulier dans des entreprises cotées. Si le rôle attendu par un.e administrateur.rice dans ces sociétés est assez clair, quel est le rôle de l'administrateur.rice d'Etat ou le.la représentant.e de l'Etat, à la fois vu par l'Etat lui-même et par les entreprises concernées ?

La démarche en cours depuis quelques années au sein de l'administration de travailler sur les descriptifs des postes, y compris au plus haut niveau doit pouvoir y participer : quelles compétences attendues, quelles missions dévolues ?

---

<sup>86</sup> Le point 20 est consacré à la déontologie des administrateur.rice.s dans le Code de gouvernement des entreprises cotées, AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013. <http://bit.ly/1Qvh4q1>

L'idée serait de définir le rôle et les compétences que l'Etat attend des administrateur.rice.s. Pour ce faire, il faudrait mener un audit que l'APE pourrait conduire, auprès des entreprises en amont, pour savoir ce qu'elles attendent des cadres de l'Etat et ainsi intégrer les compétences identifiées à la fiche de poste et préciser, dans celle-ci, si cette fonction peut conduire de facto à occuper un poste d'administrateur.rice de l'Etat.

En parallèle, il serait intéressant d'identifier les attentes qu'a l'Etat des administrateur.rice.s qui le représentent. Cette analyse croisée permettrait de faire ressortir les points de convergence, et ainsi de déterminer quelles sont les compétences que doivent avoir les administrateur.rice.s d'Etat.

Cette professionnalisation participe également à l'élaboration de critères objectifs et à la création de viviers professionnels. Et il est d'autant plus pertinent de le penser pour le secteur public et privé, en même temps, d'autant que l'ordonnance *relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique*, du 20 août 2014 s'inscrit justement dans cet objectif d'alignement des droits et des devoirs des administrateur.rice.s de l'Etat avec leurs autres administrateur.rice.s.

**Pour le HCEfh et le CSEP, il convient de poursuivre cette professionnalisation du recrutement des administrateur.rice.s. La réflexion autour de la gouvernance que ces lois ont entraînée doit être poursuivie, notamment en rendant objectifs, clairs et lisibles, les rôles attendus par chacun.e. Cette première étape déjà menée par des entreprises, des services de l'Etat, des cabinets de recrutement, des associations patronales doit conduire peu à peu à renforcer et étendre le vivier à d'autres cercles d'excellence (voir la partie, ci-après, « un vivier considéré insuffisant par les recruteur.e.s »).**

#### **RECOMMANDATION N°7. Objectiver la recherche et la professionnalisation des administrateur.rice.s :**

- ▮ En réfléchissant à un référentiel du mandat d'administrateur.rice commun au secteur privé et public sur les points ci-dessous ainsi qu'à un référentiel de formation sur ce sujet :
  - la définition des rôles attendus des administrateur.rice.s en fonction de leur qualité (indépendant.e, représentant.e l'Etat, etc.) ;
  - les objectifs visés.
- ▮ En valorisant les offres de formation pour les candidats administrateurs et les candidates administratrices, sur la base de ce référentiel commun, en proposant des méthodes variées et innovantes, comme les simul'actions, des ateliers, du coaching, du mentorat ou via l'application mobile « Leadership pour elles », etc.
- ▮ En positionnant aux côtés des instances concernées dans le secteur public, l'APE, la DGAFP, le CGEFI ou la mission « cadres dirigeants », une mission spécifique de sensibilisation au mandat d'administrateur.rice représentant l'Etat.

**RECOMMANDATION N°8. Poursuivre les démarches d'identification des viviers,** notamment en améliorant la visibilité des viviers existants, principalement via les réseaux de femmes, comme les Femmes Cheffes d'entreprise, la Fédération des Femmes Administratrices, en y associant toute structure pertinente, cabinets de recrutements, APEC, etc., **et étendre les recherches à d'autres cercles d'excellence,** telle que la présidence de grands réseaux associatifs.

## 2. Vers un meilleur accompagnement des politiques d'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise

---

Marie-Jo ZIMMERMANN et Jean-François COPE poursuivaient l'idée, dans leur proposition de loi, que la parité au sein du conseil puisse innover les strates inférieures de l'entreprise et inscrire celle-ci dans une démarche globale d'égalité en son sein et que la politique d'égalité professionnelle et salariale soit discutée dans cette instance :

### Exposé des motifs de la proposition de loi n°2140

---

La loi ne peut tout résoudre, mais elle peut induire un changement dans les mentalités et les pratiques. C'est tout l'objet de cette proposition de loi. L'ouverture des conseils d'administration apportera une conscience plus claire des inégalités qui touchent les femmes actives en général. On peut espérer que des conseils d'administration exemplaires insuffleront une nouvelle sensibilité face aux questions d'égalité salariale ou d'accès à la formation et que notre modèle social et culturel permettra aux femmes de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. L'exigence de transparence sur la situation des femmes dans l'entreprise réitérée à plusieurs reprises au cours de cette proposition de loi vise à privilégier cette évolution.

La loi du 27 janvier 2011 introduit donc aussi une obligation de délibération par le conseil sur la base du rapport annuel de situation comparée femmes-hommes réalisé dans l'entreprise :

### Article 8 :

---

Le conseil d'administration ou de surveillance délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Dans les sociétés devant établir le rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise prévu à l'article L. 2323-57 du Code du Travail et dans celles qui mettent en œuvre un plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes visé par l'article L. 1143-1 du même code, il délibère sur cette base.

*Ajoutant les articles suivants au code de commerce : L. 225-37-1, pour le CA / L. 225-82-1. et L. 226-9-1., pour les CS.*

Il faut noter que si l'Etat est engagé dans une politique d'égalité professionnelle femmes-hommes au sein des trois fonctions publiques<sup>87</sup>, l'article 8 de la loi de 2011 ne concerne pas les entreprises et établissements publics. La loi « SAUVADET » qui porte principalement sur les questions de lutte contre les discriminations et d'égalité, n'a pas ajouté cette dimension, ni la loi « VALLAUD-BELKACEM ». Il conviendrait de réfléchir à harmoniser ces dispositions entre les secteurs privés et publics.

Comme le HCEfh et le CSEP le soulignent dans la partie précédente, un certain nombre de données chiffrées est encore manquant pour conduire une évaluation complète, il en va de même pour cette disposition. Cependant, deux études permettent d'avoir une idée de la prise en compte de cette dimension par les conseils, auxquelles s'ajoutent quelques éléments transmis par les président.e.s et administrateur.rice.s auditionné.e.s pour ce rapport.

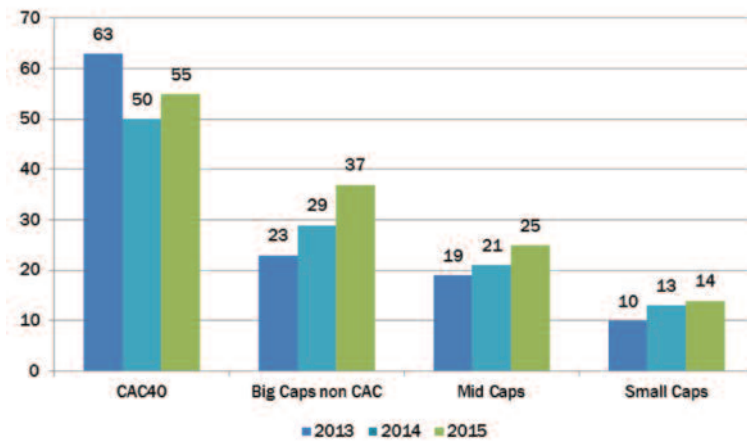
Il ressort de la première enquête réalisée par Deloitte<sup>88</sup>, en 2012, que les entreprises du CAC40 ne rendaient pas disponibles les informations sur la mise en œuvre de cette disposition alors que certaines communiquent sur leur politique d'égalité professionnelle. Or, l'étude des rapports annuels, faite par Gouvernance & Structures, montre que pour les entreprises du CAC40, seulement la moitié d'entre elles indique avoir réalisé cette délibération au sein de leur conseil, en 2014. Le nombre de conseils, parmi les autres sociétés cotées ayant délibéré à ce sujet, décroît très vite.

---

87- Pour retrouver les détails de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/legalite-professionnelle-entre-femmes-et-hommes>

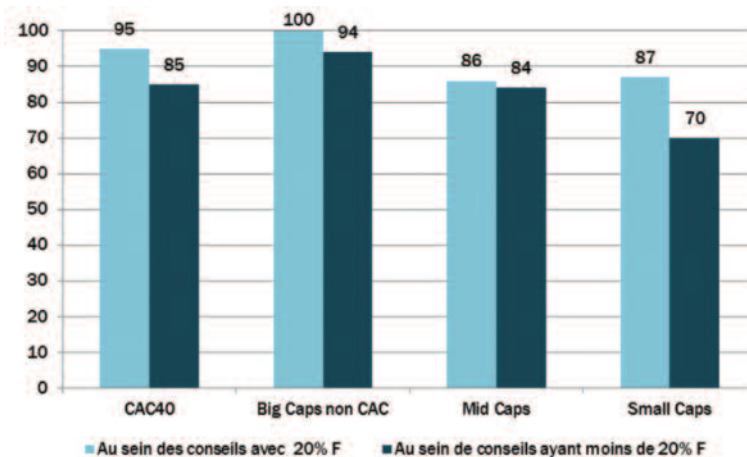
88- DUGELAY, E. et LAMBERT, C., (2012), *Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes – Initiatives dans les entreprises du CAC40*, DELOITTE, février.

**Pourcentage de conseils des entreprises cotées ayant délibéré  
en matière d'égalité professionnelle et salariale, de 2013 à 2015**



Sources : Gouvernance & Structures, « La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris », Situation au 30 juin 2014 et Situation au 30 juin 2015.

**Pourcentage de conseils ayant délibéré en fonction de la part de femmes au sein des conseils  
(moins de 20% et égal ou supérieur à 20%), en 2014**



Sources : Gouvernance & Structures, « La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext Paris », Situation au 30 juin 2014 et Situation au 30 juin 2015.

Depuis 2013, la proportion de conseils inscrivant l'égalité professionnelle à l'ordre du jour des conseils progresse de façon constante. Selon cette étude, un conseil comportant un minimum de 20% de femmes serait plus enclin à respecter cette disposition de la loi de janvier 2011.

Lors des entretiens, l'immense majorité des président.e.s a répondu mettre à l'agenda du conseil au moins une fois par an cette question, en particulier en lien avec la politique d'égalité professionnelle menée en interne :

- ▶ Soit parce qu'existent un accord d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et une politique de recherche de mixité ;
- ▶ Soit parce qu'est mis en place un plan de succession, suivi par le conseil.

Quelques présidents ont même précisé que cette inscription était un effet direct de la loi. Toutefois, l'égalité professionnelle est moins présente, moins systématique et/ou moins impliquante dans un Conseil de surveillance qui, par définition, s'attache moins à l'administration de la société et plus au contrôle de la mise en œuvre par la direction opérationnelle des décisions votées.

## 2.1. Le rôle particulier des comités...

Avant d'être discutée par le conseil, l'égalité professionnelle est d'abord inscrite à l'ordre du jour de réunions de comités du conseil en fonction de la démarche de l'entreprise. Le plus souvent ces sujets sont abordés plutôt au sein des comités de nomination ou rémunération. S'il s'agit d'impulser une démarche plus globale au sein de l'entreprise, alors cette présentation peut être faite au comité de stratégie. L'égalité professionnelle peut être inscrite à l'agenda de plusieurs comités dans l'année : « nomination » pour le plan de succession, et « rémunération » pour les écarts de salaires, par exemple.

Dans tous les cas, ces rapports sont souvent présentés par les directeur.ice.s des ressources humaines aux président.e.s de ces comités, après avoir été travaillés et discutés dans les Comex et Codir.

Concrètement, cette question peut être abordée à plusieurs reprises par le conseil et ses comités dans une même année.

---

### **Au sein de l'entreprise LEGRAND, la question est abordée cinq fois par an, au minimum, de façon formelle, et de façon informelle, encore plus souvent :**

- ▶ 1<sup>ère</sup> fois : en Conseil d'administration, dans le cadre de la préparation du document de référence (certains chapitres du document de référence, dont le chapitre 5 qui traite de la question, sont approuvés par le Conseil d'administration) ;
- ▶ 2<sup>ème</sup> fois : dans le cadre du Comité « stratégie et RSE », cette question fait partie des 21 indicateurs suivis compris dans la feuille de route RSE 2014-2018 présentée au Comité ; étant précisé qu'il est ensuite fait un compte rendu des travaux du Comité au prochain Conseil d'administration ;
- ▶ 3<sup>ème</sup> fois : lors de la délibération annuelle du Conseil d'administration sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ▶ 4<sup>ème</sup> fois : lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, dans le cadre du suivi par les actionnaires des 21 indicateurs de la feuille de route RSE 2014-2018 ;
- ▶ 5<sup>ème</sup> fois : présentation occasionnelle des actions menées par la fondatrice du réseau elle@legrand.

Une démarche globale de déconstruction des stéréotypes est poursuivie par LEGRAND depuis quelques années. Pour M.SCHNEPP, le PDG, ***cette démarche est d'autant plus ancrée qu'elle est soutenue par le Conseil d'administration et l'Administratrice Référente qui a été d'ailleurs choisie pour ses compétences en ressources humaines.***

**Gilles SCHNEPP,**  
Président du Conseil d'administration  
**LEGRAND**





Si une première étude laisse voir une corrélation entre le taux de femmes dans les conseils d'administration et la prise en compte de l'égalité professionnelle par les conseils, et en particulier au sein de leurs comités, la marge de progression est encore importante.

Dans de nombreuses entreprises auditionnées, le comité de nomination est présidé par une femme. Le lien entre la présence d'une femme à cette fonction et l'impact sur le recrutement d'administratrice est mentionné comme étant un élément qui a permis de peser, en particulier auprès des actionnaires privés et publics, sur le choix de candidat.e.s, notamment du fait de leur parcours, soit PDG ou DRH et/ou de leurs convictions féministes affichées.

Mais l'augmentation du nombre de femmes est probablement plus rapide et mieux comprise par l'ensemble du conseil lorsque le message est porté par le PDG ou le Président de CA/CS.

**Au sein de l'entreprise GECINA, le dossier est même porté personnellement par le président du conseil d'administration lui-même, Monsieur Bernard MICHEL, qui l'estime important et juge qu'il est nécessaire de toujours rappeler ce message pour poursuivre les levées des barrières internes ; c'est même un dispositif global, mesuré tous les trimestres.**

Pour Monsieur Bernard MICHEL : *« la présence des femmes au conseil est un élément accélérateur de la dynamique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise ».*

La politique d'égalité femmes-hommes a été largement discutée et décidée par le conseil d'administration, au sein de ses comités : la lutte contre les écarts de salaires et l'enveloppe spéciale dédiée pour les réduire ont été débattues au sein du Comité de gouvernance, nominations et rémunérations (présidé par une femme) qui a été un élément moteur. Aujourd'hui, au terme de trois années d'efforts, les écarts de salaires entre les femmes et les hommes pour postes équivalents sont passés de 22% à moins de 3%.

Enfin, la représentation des femmes au conseil d'administration dépasse le pourcentage prévu par la loi Copé-Zimmerman et Sauvadet, et atteint avant même le terme légal 50%.

**Bernard MICHEL,**  
Président du Conseil d'administration  
**GECINA**



## 2.2. ...pour établir les plans de successions : prochaine étape attendue : les Comex et les Codir.

Certains présidents auditionnés estiment qu'il est plus facile de faire de la promotion en interne - modifier en profondeur les pratiques RH en matière d'évolution de carrière pour les femmes, repenser la mixité des postes, etc., que de trouver des femmes pour les CA/CS.

L'immense majorité des présidents a abordé la question plus générale du partage de responsabilités au sein des entreprises qui ne peut se réduire à la parité au CA/CS et estiment que les Comex et Codir devraient être concernés par de telles dispositions. Conscients que cela n'est pas possible, faute d'existence légale de ces instances, ils pensent que la solution réside dans la politique d'égalité professionnelle de leur entreprise.

*« Il faut intégrer cette dimension dans le cadre du "plan de succession", outil indispensable à la bonne gouvernance »*

**Robert de METZ,**  
Président du Conseil d'administration  
**DEXIA**



**DEXIA**

En effet, dans la plupart des entreprises cotées, les « top management » sont suivis avec un grand intérêt par les membres du CA, en particulier le Comité de nominations.

.....  
**Au sein de l'entreprise IPSEN, le plan de succession est présenté au Comité des nominations (présidé par l'actionnaire principale, Anne BEAUFOUR) et les personnes pressenties pour les postes de directions sont auditionnées par ce comité qui entérine ou non le choix proposé par la direction.**  
.....

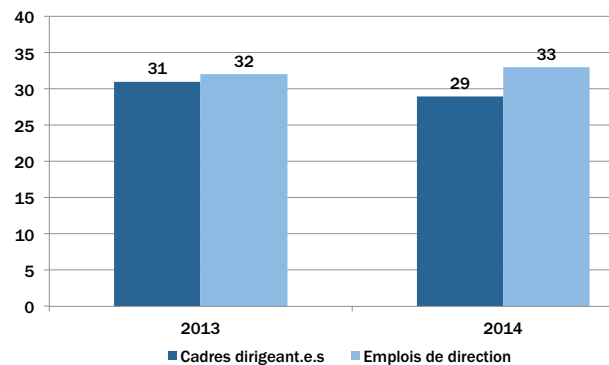


Le secteur public n'est quant à lui pas concerné directement par les dispositions de la loi du 27 janvier 2011 mais, comme mentionné précédemment, il n'en est pas moins engagé dans des politiques d'égalité professionnelle. Dans une même démarche, l'Etat a commencé un repérage des hauts potentiels.

Régulièrement, l'ensemble des cadres dirigeant.e.s et supérieur.e.s est examiné. Le résultat de cet examen est ensuite mis dans une base interministérielle. Cette même revue est menée dans les Ministères, mais aussi les corps d'inspection et à la Cour des Comptes, au Conseil d'Etat, etc. Chacun de ces corps a un.e correspondant.e qui assiste à la revue des cadres. Tout est centralisé et chacun.e des correspondant.e.s fait remonter les informations dans la base de données.

Cette inscription permet d'aborder le sujet au cœur même de la stratégie de l'entreprise, lequel est alors conçu comme une marque de bonne gouvernance globale et de la place qu'une entreprise doit avoir dans la société, sur un territoire. Mais cette réflexion est une démarche au long cours, impliquant des changements parfois profonds pour certaines entreprises.

**Pourcentage de femmes parmi les primo-nominations ministérielles sur les emplois à la décision du Gouvernement et les emplois de direction, en 2013 et 2014**



Source : Enquête sur les emplois de direction auprès des ministères, DGAFP et SGG – édition 2014.

## II. Des difficultés de recrutement à prévoir et des stratégies de contournement de la loi qui invitent à des propositions plus globales

---

Pendant longtemps le pourcentage de femmes dans les CA et les CS n'a pas dépassé les 10%, comme dans certaines assemblées d'élu.e.s avant l'adoption des lois dites de parité, signe de comportements et stratégies profondément ancrés dans la gestion d'une entreprise, signe d'un temps. La dynamique impulsée par les lois vient parfois ébranler des convictions, pour le moins des habitudes, dont il est parfois difficile de se défaire dans un temps court. La mise en œuvre par palier a d'ailleurs été jugée indispensable pour faire évoluer ces instances. Même si de nombreux.ses dirigeant.e.s s'étaient déjà lancé.e.s dans une réflexion similaire autour de leur gouvernance, il n'en reste pas moins que la dernière marche à franchir, 40% de femmes dans les conseils, semble haute si l'on n'envisage pas d'élargir les viviers à l'ensemble des cercles d'excellence. De plus, des stratégies sont parfois mises en place pour contourner ces difficultés parfois considérées comme insurmontables.

### 1. Un recrutement jugé encore difficile...

Aujourd'hui, le recrutement des femmes administratrices fonctionne encore de façon insatisfaisante. Et il reste pourtant de nombreuses femmes à faire entrer dans les conseils, comme nous le verrons plus loin. Malgré les avancées en matière d'identification des profils, de construction de viviers tant dans le privé que le public, de l'avis des président.e.s de CA/CS, il est encore difficile de trouver la « perle rare », faute de penser le vivier plus largement ou en craignant, en faisant cela, de ne pas satisfaire aux exigences habituellement attendues pour occuper ces mandats.

#### 1.1. Un vivier considéré comme insuffisant par les recruteur.e.s

---

Lors des entretiens menés auprès de président.e.s de CA/CS ou lors des auditions, la question du vivier a été abordée de façon récurrente. Toutefois, en fonction des secteurs d'activités, les points de vue divergent :

- ▶ S'agissant de la recherche de profils d'excellence : certains présidents ont dit n'avoir eu aucune difficulté à trouver des candidates et avoir même été confrontés à une concurrence de compétences et de très grands profils. Pour l'instant aucune étude ne fait la comparaison des parcours universitaires des administrateurs et des administratrices. En 2013, la Fédération des Femmes Administratrices et le Laboratoire CEREGE avaient observé les parcours universitaires en notant qu'une part importante était issue de Sciences Po Paris (28% pour le CAC40 et pour le SBF120) et de HEC-ESSEC-ESCP (13% pour le CAC40 et 17% pour le SBF 120).<sup>89</sup>
- ▶ Concernant la recherche plus spécifique d'ingénieures : Dans certains secteurs d'activités (la mécanique, l'électronique, etc.), les femmes sont encore largement minoritaires parmi les ingénieur.e.s formé.e.s ; les femmes représentent 28,5% des étudiant.e.s reçu.e.s au diplôme d'ingénieur.e en 2012<sup>90</sup>.

---

89- Karima BOUAISS, Agnès BRICARD, « Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013 », FFA et Laboratoire CEREGE

90- Rapport « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur 2015 », Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur : <http://bit.ly/1HblHoC>

« Il convient de générer par tous les biais utiles (formation, promotion, développement...) une masse critique de femmes susceptible d'alimenter les candidatures aux conseils d'administration »

**Leo APOTHEKER,**  
Vice-président du Conseil d'administration  
**SCHNEIDER ELECTRIC**

**Schneider**  
Electric



► S'agissant de la recherche de profils « internationaux » :

« Avec un terrain de jeu mondial, il n'y a pas de problème de vivier de talents »

**Hubert SAGNIERES,**  
Président-directeur général  
**ESSILOR**

**ESSILOR**



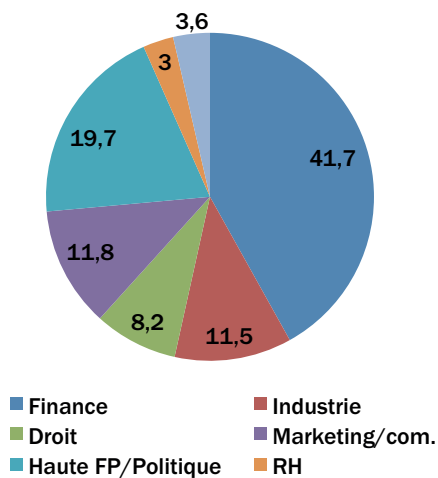
Les entreprises vont parfois chercher, à l'étranger, les profils de femmes cheffes d'entreprise qu'elles estiment peu trouver en France. Pour éviter des coûts liés à la résidence à l'étranger des administratrices, certaines personnes auditionnées estiment qu'il conviendrait d'identifier des françaises, ayant une bonne connaissance des pays étrangers où l'entreprise veut s'implanter ou avec lesquelles elles souhaitent commercer.

Les deux principales difficultés mentionnées par les personnes auditionnées se concentrent autour de deux questions emblématiques : la non mixité de certains secteurs d'emploi et l'absence de parité dans les postes de gouvernance.

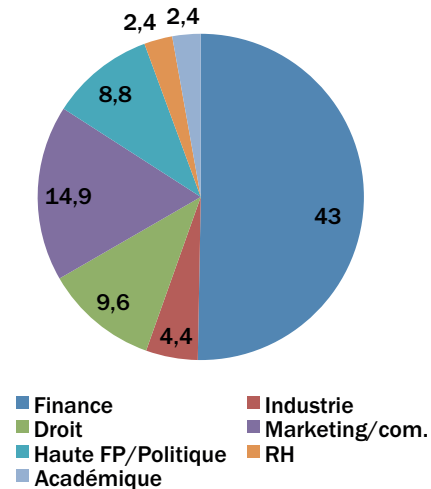
### **La faible part de femmes dans certains secteurs d'activité**

Dans le cadre de la réflexion sur les profils nécessaires pour un conseil efficace, certains en particulier semblent plébisciter le choix d'un profil financier (3 ou 4 membres), numérique (2 membres) et international. L'augmentation du nombre de femmes dans les conseils se fait, entre autres, en raison du besoin de compétences en numérique et en finance. Il s'agit néanmoins toujours de fonctions support et une progression du nombre de femmes dans les conseils ne signifie ainsi pas forcément une forte augmentation des femmes dans des fonctions liées au secteur d'activité de la société et dans les fonctions opérationnelles.

Répartition des administratrices du compartiment A  
(autre que dirigeant.e) selon leurs expériences  
professionnelles, post-AG 2015 (en %)



Répartition des administratrices du compartiment B, selon  
leurs expériences professionnelles, post-AG 2015 (en %)



Source: Isabelle Allemand et Bénédicte Brullebaut, *Baromètre de la diversité dans les conseils d'administration - Groupe ESC Dijon-Bourgogne, 2015.*

NB : les administratrices peuvent avoir plusieurs expériences.

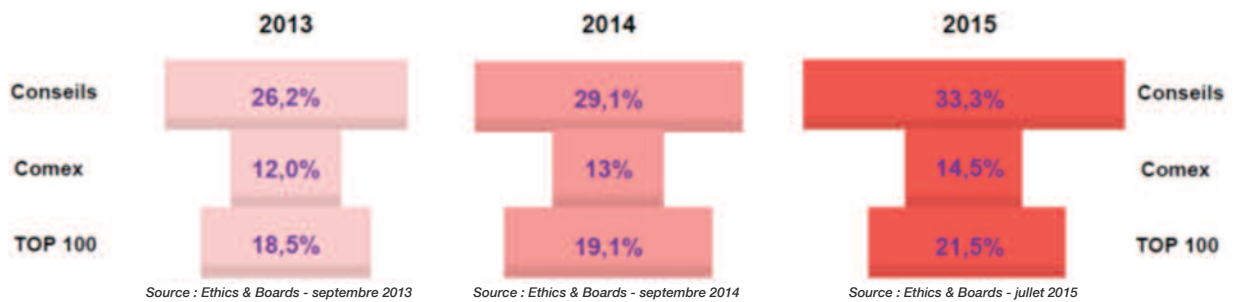
### **La faible part de femmes à des postes de direction générale**

Les entreprises continuent de rechercher en priorité des femmes DG ou PDG, seules à détenir, selon elles, le logiciel de la « solitude de la prise de décision ». Toutefois, la part infime de femmes présidentes restreint considérablement le champ des possibles, d'autant que les femmes cheffes de petites entreprises sont peu sollicitées. Même s'il est compréhensible d'avoir autour de la table des personnes en capacité de comprendre les implications des décisions prises, cette démarche conduit à écarter de nombreuses candidatures.

Dans le cadre du suivi de la loi COPE-ZIMMERMANN, un Palmarès<sup>91</sup> des entreprises relatif à la part des femmes au sein des instances dirigeantes est réalisé et publié chaque année, depuis 2012, par Ethics & Boards, à la demande du Gouvernement. Cette politique incitative permet aujourd'hui de mobiliser 120 entreprises cotées (SBF 120) de manière régulière et efficace sur cette question, non seulement sur la composition des conseils mais aussi sur la place des femmes aux fonctions de présidence de ces instances ainsi qu'au sein du Comex et dans le « top 100 ». Au-delà de la valorisation des entreprises aux premières places de ce classement, cette démarche montre les effets attendus de la loi sur la politique d'égalité professionnelle au sein de l'entreprise et rend, d'une certaine manière, « visibles » les futurs hauts potentiels au sein des instances dirigeantes et du « top 100 ».

91- Retrouver l'intégralité du « Palmarès 2015 des entreprises françaises les plus féminisées » : <http://bit.ly/1W343ew>

### Pourcentage de femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises du SBF120, 2013-2015



Source : Ethics & Boards, « *Palmarès de la Féminisation des Instances Dirigeantes des Entreprises - Evolution 2013 – 2015* ».

Cette augmentation n'est toutefois pas générale puisque les entreprises du CAC40 qui présentent un taux de 34,1% de femmes dans les CA n'ont que 10,9% de femmes dans les Codir ou les Comex ; de même le SBF120 qui présente un taux de 33,3% de femmes dans les CA/CS n'a que 14,5% de femmes dans les COMEX, et ce chiffre, relativement faible, n'évolue pas depuis quelques années, seulement 2 points de progression pour les entreprises du SBF120. Ainsi, bien que les effets de cette loi se repèrent aisément, une véritable résistance face à l'accès des femmes aux instances les plus importantes des entreprises se fait jour. Une fois de plus, l'accès des femmes s'arrête aux portes des postes de décision et de pouvoir.

Même s'il est recommandé aux dirigeant.e.s de s'entourer de profils hétérogènes, de personnes ayant suivi des formations différentes, il semble encore difficile de sortir d'une certaine zone de confort et de recrutement par « clonage » dans le choix des administrateur.rice.s. La France pourrait-elle se retrouver dans la situation de la Norvège, qui connaît un des effets pervers d'un système où le nombre de mandats n'est pas plafonné ? Ainsi, afin de respecter la parité, certaines femmes, appelées aussi les « golden skirt », se voient confier plus d'une dizaine de mandats, ce qui pose la question de l'efficacité de la gouvernance.

#### Durée des mandats : Quatre ans

La loi prévoit que la durée du mandat des membres du Conseil, qui est fixée par les statuts, ne peut excéder six ans.

Cependant, il est souhaitable que le mandat des membres du Conseil ne dépasse pas quatre ans afin que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection.

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc du Conseil. Le rapport annuel doit donc indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque membre de manière à faire apparaître l'échelonnement existant.

Source : <http://administratrices.femmes.gouv.fr/vous-etes-candidate/le-mandat-dadministrateur-en-20-questions/>

#### Nombre de mandats concomitants : Maximum 5 mandats

La loi française interdit de cumuler plus de 5 mandats d'administrateur de sociétés anonymes, à moins qu'ils soient détenus au sein de plusieurs entités d'un même groupe.

Le Code AFEP-MEDEF recommande de limiter le nombre à trois mandats au total – les mandats dans des sociétés étrangères devant être comptabilisés.

Au-delà des questions de conflits d'intérêt, si un.e administrateur.rice souhaite remplir pleinement sa mission et participer aux travaux de comité du conseil, il convient d'être disponible.

Comme pour la parité en politique<sup>92</sup>, la limitation du cumul des mandats participe au renouvellement des membres de ces instances.

92- Voir l'étude du HCEfh sur le non-cumul des mandats : <http://bit.ly/1XeRQyB>

Ces exigences, limitant considérablement la conception et la constitution des viviers ne sont pas forcément partagées par tout.e.s les dirigeant.e.s. Ainsi, lors des entretiens, avec des président.e.s de CA/CS, deux points de vue se sont opposés :

- ▶ Certain.e.s président.e.s de CA/CS estiment qu'une expérience antérieure d'administrateur.rice est indispensable pour bien comprendre ce qu'impliquent le mandat, le fonctionnement et les codes d'un CA/CS. Concrètement, cela suppose souvent d'avoir eu une expérience de PDG, a minima, de DG, directeur.rice déléguée.e, etc. puisqu'un des rôles importants des conseils est de contrôler l'activité d'une société. « *Les anciens administrateurs vont devoir prendre à leur charge l'inexpérience de leurs nouveaux collègues* »

Par ailleurs, cette expérience peut s'acquérir en dehors des fonctions exécutives. Les secrétaires généraux.ales des CA/CS seraient aussi des candidat.e.s potentiel.le.s, connaissant les us et coutumes de ces enceintes.

- ▶ Certain.e.s président.e.s, au contraire, estiment que la modernisation du CA/CS peut aussi passer par l'arrivée d'administrateur.rice.s « non expérimenté.e.s » puisque, dans tous les cas, il est nécessaire d'avoir un temps d'adaptation pour comprendre l'entreprise, les enjeux, etc. Certains présidents, à l'instar de M. GALLOIS qui intervient à l'IFA, soutiennent les démarches de formation des administrateur.rice.s. « *Il faut parfois un à deux ans pour comprendre l'entreprise. Les nouveaux administrateurs ne sont pas opérationnels tout de suite* »

.....  
**Au sein de l'entreprise LEGRAND, plusieurs administrateur.rice.s arrivé.e.s récemment étaient des primo-administrateur.rice.s. Elles.ils ont donc reçu une présentation des sites et des équipes, une formation en interne, y compris par les équipes afin qu'elles.ils puissent prendre plus rapidement leurs fonctions et acquérir une bonne compréhension de l'entreprise pour la définition de la stratégie.**



Le recrutement peut se faire dans d'autres cercles d'excellence. Les femmes ayant été à la tête de réseaux associatifs peuvent par exemple présenter les compétences recherchées et/ou requises. Les réseaux de femmes, les fonctionnements académiques et professionnels, mais aussi les candidatures spontanées de femmes qui font appel aux cabinets de recrutement, constituent autant de viviers plus diversifiés qu'auparavant.

Par ailleurs, les cabinets ne rencontrent aucune difficulté à trouver des femmes compétentes et motivées de niveau N-2, ce qui les rend légitimes à rejoindre le conseil d'une entreprise de taille intermédiaire. Cette démarche peut constituer un tremplin pour obtenir ensuite un mandat dans le CA/CS d'une grande entreprise.

Toutefois, une réserve ici s'impose car même lorsque les viviers comprennent une part importante de femmes (comme chez les magistrat.e.s), celles-ci n'arrivent pas aux postes les plus prestigieux. Les dispositifs d'accompagnement spécifiquement réservés aux femmes sont trop souvent instrumentalisés pour leur faire porter la responsabilité de la professionnalisation. On attendra d'elles qu'elles soient formées, alors que cette exigence ne s'appliquera pas aux hommes. Cet argument légitime donc la hiérarchie entre les deux groupes sociaux de sexe. Il convient d'être vigilant.e.s afin d'éviter de tomber dans une « plus-value au féminin », mais de rechercher au contraire à rendre mixte l'ensemble des dispositifs.

## 1.2. Le cumul de profils et la recherche de l'excellence

La plupart des personnes interrogées estiment qu'il est impensable de se priver des compétences et talents de la moitié de la population.

« On ne peut pas passer à côté de la moitié des cerveaux  
du monde »



**Bruno LAFONT,**  
co-Président  
**LAFARGEHOLCIM**



Certaines personnes auditionnées insistent, toutefois, sur le fait que les femmes choisies le sont pour leurs compétences, et non pas parce qu'elles sont des femmes : « *il ne faudrait pas que ça desserve le propos* » / « *cette féminisation en marche forcée suppose des efforts mais pas en baissant les critères* » / « *ne jamais sacrifier la compétence* »

En résumé, il ne faudrait pas que ces nouvelles entrantes dans les conseils soient des femmes alibis ou incompetentes. Les premières années, faute d'avoir suffisamment anticipé la construction d'un vivier, ou au moins l'identification de profils intéressants, quelques recrutements ont pu ne pas correspondre aux attentes. Il convient de revenir brièvement sur la dynamique recherchée en cas d'adoption de mesure d'action positive. Il s'agit bien de travailler sur des compétences de valeur égale et non pas de nommer des femmes, du simple fait qu'elles sont des femmes. De tels propos contribuent à fragiliser la légitimité chèrement acquise des femmes en place et à alimenter des frustrations parmi les hommes qui estimeraient avoir été écartés d'un poste parce qu'ils étaient des hommes.

Il faut garder à l'esprit que, même si les entreprises disposent du délai du mandat (entre 4 et 12 ans selon les entreprises), les recrutements doivent, pendant cette période, comprendre plus de femmes que d'hommes du fait de la situation de départ. Mathématiquement, des candidatures d'hommes s'en trouvent écartées.

Lors des auditions des président.e.s de CA/CS et d'administrateur.rice.s, il a été souvent avancé que les femmes récemment nommées mettaient un point d'honneur à être des administratrices hyper compétentes afin d'éviter d'être « la personne qui remplit le quota ». Elles étudient ainsi avec assiduité les dossiers qui leur sont présentés et entraînent les membres anciens du conseil à être plus assidus. Cet apport est néanmoins lié non pas à leur sexe, mais au fait qu'elles sont nouvelles membres.

Malgré une volonté de penser un conseil avec des compétences complémentaires entre tou.te.s les membres, les derniers renouvellements montrent bien que les profils des administratrices demeurent différents de ceux des administrateurs. Elles sont porteuses de plusieurs exigences en termes de technicité, de multi-expertise, de nationalité, de parcours, d'origine, etc. Les attentes de l'entreprise à leur égard semblent plus grandes du fait de ces profils exceptionnels. Hormis ces « exceptions », les femmes administratrices ou celles qui pourraient prétendre à ces mandats sont encore assez invisibles.



### Point de vigilance : la performance de la mixité

Observer les différences de recrutement et de profil des administrateur.rice.s peut conduire à associer l'augmentation de la part de femmes dans les conseils avec une modification du rapport à la gouvernance en entreprise ou dans la fonction publique, considérant, avec plaisir, qu'elle participe à une professionnalisation et diversification de ces instances. Cette association peut apparaître évidente, voire sans implication idéologique et pratique. Cependant, elle entraîne le fait que la légitimité des lois instaurant des quotas sexués dans les conseils ne se situe plus seulement sur le registre de la mise en œuvre du principe d'égalité par des mesures d'action positive, mais aussi sur celui de la performance de la mixité, voire de la différence<sup>93</sup>.

Dans la lignée des études promouvant la mixité, en particulier sexuée et racialisée, comme source de performance (« la diversité est bonne pour le business »<sup>94</sup> pour reprendre les mots du ministre conservateur du commerce et de l'industrie norvégien), il est nécessaire de s'interroger sur les implications d'une inclusion des femmes au nom de la plus-value qu'elles sont censées constituer. En transformant les facteurs d'exclusion puis de discrimination en facteurs d'inclusion, cette interprétation des politiques d'égalité porte une égalité sous conditions de performance de la différence. Inclus.e.s pour la plus-value de leur singularité, les femmes sont en effet enjointes de « performer » leurs différences, au sens à la fois de les rentabiliser et de les théâtraliser. Cette analyse a des implications non seulement théoriques, mais aussi pratiques dans la mesure où attendre des femmes qu'elles apportent plus ou autre chose ne permet pas de mettre en place les conditions nécessaires pour qu'elles ne soient plus le second sexe, des complémentaires, mais des pair.e.s<sup>95</sup>.

### 1.3. Un objectif difficile à atteindre

Pour l'instant, au regard des données existantes et des auditions, il est à craindre que l'objectif de 40% de femmes dans les CA et CS en 2017 ne soit que partiellement atteint : il le sera probablement dans les grandes entreprises, pour toutes les raisons indiquées. Il ne le sera sans doute pas dans toutes les ETI, pour autant que l'on puisse disposer des informations en la matière, dans cette « *terra quasi incognita* » que constitue le champ des entreprises de taille intermédiaire relevant de la loi de 2011 et qui seront toutes concernées par la loi de 2014.

#### Nombre de femmes à recruter pour parvenir à 40% de femmes au sein des conseils des entreprises privées d'ici 2016 - estimation\*

- ▶ **CAC 40** : pour que les 27 entreprises qui se situent en dessous des 40% de féminisation parviennent à satisfaire la recommandation, elles doivent recruter **48 femmes** soit une moyenne de 1,7 femme par entreprise.
- ▶ **SBF 120 hors CAC 40** : pour que les 62 entreprises qui se situent en dessous des 40% de féminisation parviennent à satisfaire la recommandation, elles doivent recruter **102 femmes** soit une moyenne de 1,6 femme par entreprise.
- ▶ **Ensemble des entreprises cotées** : au regard des réponses apportées par les entreprises cotées, il reste encore **630 femmes** à recruter, tout compartiment confondu.
- ▶ **Entreprises non cotées** : compte-tenu de la petite taille des conseils de ces entreprises et de la marge de progression encore importante à couvrir, il conviendrait de recruter **635 femmes**, en prenant une moyenne d'1,6 femme par entreprise.

\*à taille de conseil constante et quel que soit le code auquel les entreprises se réfèrent.

Source : Cabinet Russel Reynolds, audition HCEfh, et étude HCEfh/CSEP, 2015.

De plus, il est parfois difficile d'inscrire cette démarche dans une composition de CA/CS quelque peu figée du fait du nombre et/ou de la qualité des actionnaires devant être représenté.e.s dans ces conseils. Concrètement, moins il y a d'administrateur.rice.s indépendant.e.s (autrement dit, plus il y a de représentant.e.s d'actionnaires) et plus la marge de manœuvre est mince. De nombreux présidents ont fait part des difficultés qu'ils rencontraient dans ces cas de figure, ne pouvant avoir la main que sur la nomination de 3-4 mandats. Ils essaient régulièrement d'exercer une sorte de « pression morale » sur les actionnaires privé.e.s ou public.que.s afin qu'elles.ils proposent des femmes. S'agissant des administrateur.rice.s de l'Etat, la tâche s'avère parfois ardue lorsqu'il est indispensable que soit nommé.e administrateur.rice, la personne à la tête d'une direction en particulier.

Toutes ces difficultés pour identifier ou promouvoir des candidates au sein des conseils a conduit quelques entreprises à essayer, en toute « légalité », de s'extraire de ces obligations.

93- Consulter notamment sur cette question : Réjane SENAC, *L'égalité sous conditions - Genre, parité, diversité*, Presses de Sciences Po, mai 2015.

94- Verdens Gang, 22 février 2002.

95- Vincent Casanova, Gaëlle Krikorian (entretien avec Nancy Fraser), « Devenir pairs », *Vacarme*, 55, 2011, p. 5-12 ; Nancy Fraser, *Le Féminisme en mouvements. Des années 1960 à l'ère néo-libérale*, Paris, La Découverte, 2012.

## 2. ...conduisant à la mise en place de stratégies de contournement

Aux yeux des dirigeant.e.s, la gouvernance est un outil de gestion de l'entreprise. Son objectif étant de créer de la valeur, elles.ils se montrent réticents face aux contraintes trop importantes. Ainsi, certain.e.s s'organisent pour contourner la loi qu'ils jugent trop difficile à appliquer. A l'image de la parité politique, lors de ce travail d'évaluation, trois stratégies de contournement sont ressorties des auditions :

- ▶ le changement de statut juridique de l'entreprise ;
- ▶ le changement de la taille du conseil ;
- ▶ le déplacement du pouvoir effectif dans des conseils « informels ».

### 2.1. Changement de statut juridique de l'entreprise

---

La première des solutions que certaines entreprises ont trouvé pour ne pas se conformer à la loi est de changer le statut juridique de leur entreprise, pour se soustraire aux obligations légales d'avoir un conseil d'administration ou de surveillance et qu'il soit paritaire. Comme seules les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions sont concernées par la loi du 27 janvier 2011, certaines entreprises sont passées en société par actions simplifiée (SAS), même si ce changement de statut s'explique également pour d'autres raisons que la seule parité dans les CA/CS.

Malgré une mesure complexe du nombre exact de sociétés en fonction de leur statut, ce mouvement de transformation est visible avec plus de 700 SA en 2009<sup>96</sup> et autour de 500 en 2015<sup>97</sup>.

On trouve également le cas de la transformation d'une très grande entreprise de plus de 500 salarié.e.s en plusieurs sociétés dont seule la holding est en SA et cotée. Les autres sociétés comprennent moins de 250 salarié.e.s et sortent ainsi du champ d'application.

### 2.2. Diminution du nombre d'administrateur.rice.s

---

La deuxième option possible, c'est la limitation du nombre d'administrateur.rice.s au minimum légal, 3-4 personnes, pour ne faire entrer qu'une seule femme ou deux femmes maximum, potentiellement de la famille, pour avoir un conseil conforme mais qui risque de ne plus jouer qu'un rôle de chambre d'enregistrement.

La tentation peut s'avérer forte au regard des résultats observés dans le cadre de l'étude réalisée par le HCEfh et le CSEP auprès des entreprises cotées sur les marchés réglementés :

- ▶ La taille moyenne des conseils des entreprises du compartiment A n'a pas nécessairement évolué sur la période 2011-2014. Elle est située à 11,7 sièges (la médiane étant à 12 sièges). La loi du 27 janvier 2011 indique que lorsque le conseil de surveillance est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre de membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. En 2014, 5 entreprises ayant répondu possèdent un conseil inférieur à 8 membres et toutes n'ont pas encore un conseil conforme, l'écart entre le nombre de chacun des sexes restant supérieur à 2.

---

96- Donnée issue du Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte GRESY, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, juillet 2009, sur la parité économique, pp.113.

97- Lire aussi, Philippe MERLE, Sociétés commerciales, Dalloz, 15<sup>ème</sup> édition, 2011.

- ▶ Le nombre moyen des membres au sein des conseils des entreprises du compartiment B a peu évolué, passant de 8,2 à 8,5 sur la période étudiée (la médiane étant à 9 en 2014). 33 entreprises (soit 40% des entreprises sondées) possèdent un conseil avec moins de 8 sièges.
- ▶ La taille moyenne des conseils des entreprises du compartiment C est de 6 membres. 108 entreprises (soit près des trois quart des entreprises sondées) possèdent un conseil dont la taille reste inférieure à 8 membres. Seules 19 de ces entreprises respectent fin 2014 le principe de ne pas avoir un écart entre le nombre de membres de chaque sexe supérieur à deux. 60% des entreprises sondées n'ont pas encore la part de femmes voulue par la loi dans leur conseil.

### 2.3. Déplacement du pouvoir dans d'autres comités/conseils

Avec un conseil d'administration qui ne joue plus véritablement son rôle d'instance de prise de décisions, les lieux de pouvoir se déplacent, soit au sein des Codir déjà existants soit dans des sortes de conseils « fantômes », informels où s'élabore la stratégie de la société, cette fois, entre pair.e.s. Dans les faits, les décisions continuent d'être prises par les membres de l'ancien conseil d'administration, majoritairement des hommes. On assiste donc à la mise en place d'une gouvernance à deux vitesses.

Ces manœuvres sont faites pour de mauvaises raisons - peur du changement, routine, mais aussi parfois pour des raisons présentées comme « bonnes » : le conseil fonctionne bien, il faut donc prendre son temps pour ne pas déstabiliser une instance qui produit de bons résultats.

Cette évaluation ne concerne que les entreprises de plus de 500 salarié.e.s. Alors que ces dernières rencontrent déjà des difficultés pour se conformer à la loi, la question se pose pour les entreprises de 250 salarié.e.s et plus qui devront atteindre 40% du sexe le moins représenté pour 2020.

## 3. Pour une stratégie plus globale

C'est pourquoi, le HCEfh et le CSEP estiment, qu'au-delà des propositions strictement rattachées à une mise en œuvre adaptée des lois sur la participation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de gouvernance, il convient de poursuivre les efforts d'information et de sensibilisation pour accompagner les entreprises dans leur démarche mais aussi de trouver des incitations nouvelles. Cela suppose un effort collectif, qui implique l'ensemble des parties concernées : l'Etat, les entreprises privées, les entreprises et les établissements publics, les centres de formations, les cabinets de recrutement, les associations spécialistes d'administrateur.rice.s et les associations patronales.

Les recommandations suivantes peuvent, dès lors, être formulées :

Au regard des difficultés que laissent entrevoir les auditions et l'étude réalisée par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT<sup>98</sup>, sur la mise en œuvre de la parité au sein des conseils par les entreprises de taille intermédiaire (c'est-à-dire de 250 à 4999 salarié.e.s) et non cotées, il est important de penser aux différentes solutions d'accompagnement de ces sociétés, notamment dans leur recherche d'administratrices. Il a été lancé en novembre 2015 un parcours « Carrefour des Mandats », à l'initiative de la Fédération des Femmes Administratrices et un premier annuaire des femmes candidates à des postes d'administrateur.rice<sup>99</sup> a été remis à Thibault Lanxade, vice-Président du MEDEF.

98- Karima BOUAISS, Vivianne De BEAUFORT, "Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120", 2015.

99- Retrouver des informations sur le site de la Fédération des Femmes Administrateurs : <http://bit.ly/1YNwfA2>

**RECOMMANDATION N°9. Accompagner plus particulièrement les entreprises de taille intermédiaire dans leur recherche de candidat.e.s** grâce à des programmes spécifiques, tels que le parcours « Carrefour des Mandats ».






Les organisations patronales et l'AMF ont un rôle important à jouer dans la compréhension des dispositions légales et l'appropriation par leurs membres de la démarche poursuivie. Ces éléments pourraient être intégrés à l'occasion de la prochaine mise à jour des codes de gouvernance ou dans le cadre des communications que les associations d'entreprises adressent à leurs membres, avec une attention particulière pour les PME.

**RECOMMANDATION N°10. Inciter les organisations patronales et associations d'entreprises,** telles que l'AFEP et MIDDLENEXT, à :

- ▶ promouvoir, dans les différents codes, un égal accès des femmes et des hommes aux différents comités du CA/CS et inciter à proposer des femmes à la présidence des CA et CS ;
- ▶ recommander, dans les différents codes et auprès des partenaires sociaux, l'élaboration de plans, présentés et validés par le CA/CS, qui permettent d'augmenter, in fine, la part des femmes dans les Comex et les Codir ;
- ▶ introduire, à destination des PME, des informations sur les moyens de mise en œuvre des lois sur la parité au sein des Conseils, dans les outils d'accompagnement à l'égalité professionnelle tels que le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr) ou le guide de l'égalité et de la mixité pour les TPE et PME élaboré par le Laboratoire de l'égalité, en partenariat avec le SDFE.

A l'instar de la parité en politique, le HCEfh et le CSEP recommandent la limitation du cumul des mandats, outil intéressant pour le renouvellement des conseils en particulier, et de la gouvernance en général. Dans d'autres pays de l'Union européenne, des limitations du nombre de mandats ont été mises en place :

**Les limitations de mandat pour les administrateur.rice.s dans quelques pays de l'Union européenne : une disparité des règles**

Pays	Limitation de mandats	Recommandations
 Grèce	5 mandats	
 Pays-Bas	5 mandats les postes de président.e de CA/CS comptent double.	
 Allemagne	10 mandats	les administrateur.rice.s doivent avoir suffisamment de temps pour remplir leurs missions.
 Royaume-Uni	Pas de limitation	les administrateur.rice.s doivent avoir suffisamment de temps pour remplir leurs missions.
 Espagne	Pas de limitation	les administrateur.rice.s doivent avoir suffisamment de temps pour remplir leurs missions.

Source : Davis GIBBS, "Multiple Directorships across the EU", Law and Life, may 10<sup>th</sup> 2012.

Saluant l'avancée que constituent les dispositions de l'article 211 de la loi du 6 août 2015 en réduisant le nombre de 5 à 3 mandats dans certaines situations, le HCEfh et le CSEP proposent d'étendre cette démarche à l'ensemble des mandats d'administrateur.rice.s et de limiter, également dans le temps, la détention de tels mandats.

**RECOMMANDATION N° 11. Fluidifier le renouvellement en limitant le nombre de mandats détenus par un.e administrateur.rice, à trois au lieu de cinq** pour l'ensemble des administrateur.rice.s, dans la continuité des avancées de l'article 211 de la loi du 6 août 2015, et en limitant à 12 ans la durée des mandats successifs.

Au regard des inégalités professionnelles encore réelles qui ont des conséquences jusqu'aux plus hautes marches du pouvoir économique, il convient de maintenir les efforts fournis par l'Etat en matière de soutien à la création d'entreprise, à la mixité des métiers et aux différents dispositifs d'égalité professionnelle.

Par exemple, depuis quelques années, le Gouvernement renforce des dispositifs existants et mène plusieurs actions nouvelles. Listons certaines d'entre elles, sans prétendre à l'exhaustivité<sup>100</sup> :

**Pour encourager et soutenir les femmes entrepreneures :**

Faisant le constat que les femmes n'étaient que 30% parmi les créateurs d'entreprise, le gouvernement a lancé en 2013 un plan pour l'entrepreneuriat au féminin, fixant pour objectif un taux de 40% de femmes parmi les créateurs d'entreprise en 2017. Ce plan, réalisé en partenariat avec BPI France, France Active, la Caisse des Dépôts et Consignations, plusieurs réseaux bancaires et chambres consulaires, s'organise autour de trois piliers :

- ▶ **la sensibilisation des femmes** : pour montrer que les femmes aussi peuvent créer ou reprendre une entreprise : par exemple, le site [ellesentreprennent.fr](http://ellesentreprennent.fr) ou la semaine de sensibilisation à l'entrepreneuriat au féminin. Cette dernière, réalisée avec 100 000 entrepreneur.e.s dans les collèges, lycées et établissements d'enseignement, a permis de sensibiliser plus de 10 000 jeunes en 2015.
- ▶ **l'accompagnement** : 14 réseaux d'accompagnement, généralistes ou spécialisés – pour les femmes, les femmes de plus de 45 ans, sur le secteur du numérique – ont signé une convention pour la promotion de l'entrepreneuriat des femmes.
- ▶ **le financement** : le Fonds de Garantie à l'initiative des femmes offre aux femmes une sécurité pour contracter des prêts auprès de banques. Le plafond de la garantie a été en 2015 augmenté de 27 000 € à 45 000 € ; quatre banques ont conventionné avec l'Etat pour améliorer le suivi des femmes.

**Le plan a bénéficié d'une nouvelle mobilisation en 2015, autour de trois enjeux majeurs : le développement de l'entrepreneuriat des femmes dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, dans les zones rurales, et le développement de la reprise d'activité.**

**Pour favoriser la mixité des métiers**

5 plans sectoriels comprenant des actions favorisant la mixité ont été signés depuis 2014 (transport, petite enfance, autonomie, bâtiment et services à la personne). Un plan mixité dans le secteur du numérique est en cours.

16 régions territoriales d'excellence pour l'égalité femmes-hommes.

- Nord-Pas-de-Calais (12/11/2012)
- Centre-Val de Loire (19/11/2012)
- Île-de-France (26/11/2012)
- Rhône-Alpes (3/12/2012)
- Bretagne (7/12/2012)
- Aquitaine (4/02/2013)
- Poitou-Charentes (11/02/2013)
- Midi-Pyrénées (14/02/2013)
- La Réunion (22/02/2013)
- Lorraine (13/04/2015)
- Limousin (29/06/2015)
- Provence-Alpes-Côte d'Azur (2/07/2015)
- Champagne-Ardenne (3/09/15)
- Pays de la Loire (14/09/2015)
- Picardie (18/09/2015)
- Basse-Normandie (5/10/2015)

100- Encadrés réalisés à partir du Dossier de presse « Semaine de l'égalité professionnelle femmes-hommes », 5-11 octobre 2015 : <http://bit.ly/1Nwcp46>

**RECOMMANDATION N° 12.** Poursuivre la politique volontariste d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment grâce au développement de programmes de mixité des métiers et de soutien à la création d'entreprise par des femmes.

Dans la continuité de la loi du 4 août 2014, le HCEfh et le CSEP, dans un souci de cohérence, estiment que si la soumission des entreprises à des marchés publics est regardée à l'aune de sa politique d'égalité professionnelle, il convient d'y inclure aussi la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

**RECOMMANDATION N° 13.** Conditionner l'accès aux marchés publics, dans la continuité de l'article 16 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, au respect de l'obligation légale d'atteindre 40% du sexe sous représenté dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance, ou d'un écart non supérieur à deux, à compter de 2020.

# Remerciements

**Le présent rapport a été réalisé par la Commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale » du HCEfh et par les membres du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, avec le concours de membres associés ainsi que de personnalités extérieures, et avec l'appui du Secrétariat général du HCEfh. Que l'ensemble de ces personnes en soient remerciées.**

- **Brigitte GRESY**, Secrétaire générale du CSEP, co-présidente du groupe de travail conjoint HCEfh/CSEP sur la parité dans les conseils d'administration et de surveillance
- **Sébastien POINT**, Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Ecole de Management Strasbourg, Université de Strasbourg et co-rapporteur du groupe de travail conjoint HCEfh/CSEP sur la parité dans les conseils d'administration et de surveillance
- **Réjane SENAC**, Chargée de recherche CNRS au Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), Présidente de la commission « Parité » et co-présidente du groupe de travail conjoint HCEfh/CSEP sur la parité dans les conseils d'administration et de surveillance

## Pour la Commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale »

---

- **Christiane FERAL-SCHUHL**, Avocate, ex-Bâtonnière du Barreau de Paris
- **Dominique PRINCE**, Haut fonctionnaire à l'Egalité femmes-hommes, Délégué ministériel à la diversité et l'égalité professionnelle du Ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme ; Ministère du commerce extérieur ; Ministère de l'économie et des finances, représenté par **Anne de CASTELNAU**, Haute fonctionnaire adjointe à l'Egalité femmes-hommes
- **Clarisse REILLE**, Présidente de Grandes Ecoles au Féminin
- **Denis ROBIN**, Haut fonctionnaire à l'Egalité femmes-hommes, Secrétaire général du Ministère de l'Intérieur, représenté par **Corine DESFORGES**, Haute fonctionnaire adjointe à l'Egalité femmes-hommes, **Marie-Hélène DUMESTE**, Chargée de mission « Egalité femmes-hommes »
- **Marie-Jo ZIMMERMANN**, Députée de Moselle

## Autres membres du Haut Conseil

---

- **Danielle BOUSQUET**, Présidente du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes
- **Nathalie TOURNIOLS-DU-CLOS**, Haute fonctionnaire à l'Egalité femmes-hommes des Ministères sociaux, accompagnée de **Nelly HERIBEL**, Haute fonctionnaire adjointe
- **Jean-Philippe VINQUANT**, Directeur général de la Cohésion sociale, représenté par **Marine DARNAULT** et **Geneviève CHABERT-THOMAS**, cheffe du Bureau et adjointe à la cheffe du Bureau de l'égalité professionnelle du Service des droits des femmes et de l'égalité de la DGCS.

## Pour le Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

---

- ▶ **Carole CANO**, Membre suppléante représentant la CFE-CGC
- ▶ **Armelle CARMINATI**, Personnalité qualifiée
- ▶ **Carol LAMBERT**, Membre titulaire représentant la MEDEF
- ▶ **Camille BONNARD** et **Maud RITZ**, Stagiaires

## Pour les membres associés à la Commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale »

---

- ▶ **Olivia BUI-XUAN**, Professeure de droit public, Université Évry-Val d'Essonne, Centre Léon Duguit
- ▶ **Armelle DANET**, Présidente de Elles aussi
- ▶ **Charlotte GIRARD**, Maîtresse de conférences de droit public, Membre du Conseil scientifique d'EUCLID, Université de Paris Ouest Nanterre - La Défense

## Personnalités extérieures entendues

---

- ▶ **Marie-Ange ANDRIEUX**, **Marie-Dominique CAVALLI**, Co-présidentes de l'AFECA
- ▶ **Anne AMSON**, Directrice de projet adjointe de la Délégation pour la rénovation de l'encadrement dirigeant, placée auprès du Secrétariat Général du Gouvernement
- ▶ **Agnès ARCIER**, Présidente d'honneur – fondatrice de l'association Administration Moderne (association de femmes hautes fonctionnaires)
- ▶ **Jérôme BARON**, Secrétaire général de l'Agence des participations de l'État
- ▶ **Agnès BRICARD**, Fondatrice de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise comptable Administrateurs
- ▶ **Martine CHARBONNIER**, Secrétaire générale adjointe de l'Autorité des Marchés Financiers, accompagnée de **Delphine CHARRIER-BLESTEL**, Adjointe au Directeur de la division régulation des sociétés cotées au sein de la Direction de la régulation et des affaires internationales
- ▶ **Frédérique DERIQUEHEM**, Partner du cabinet Progress
- ▶ **Dominique DRUON**, Présidente-fondatrice du cabinet Aliath
- ▶ **Pascal DURAND-BARTHEZ**, Secrétaire général du Haut Comité de gouvernement des entreprises
- ▶ **Eva ESCANDON**, Présidente de Femmes Chefs d'Entreprises
- ▶ **Caroline KRYKWINSKY**, Sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines, de la Direction générale de l'administration de la fonction publique
- ▶ **Guy LE PECHON**, Associé gérant de Gouvernance et Structures
- ▶ **Brigitte LONGUET**, Présidente de la Fédération Femmes administrateurs



- ▶ **Anne NAVEZ**, Membre de Femmes Chefs d'Entreprises et dirigeante de la société « Votre administrateur »
- ▶ **Caroline OULIE**, Partner du cabinet Boyden France
- ▶ **Cécile PARISY**, Conseillère de la Délégation pour la rénovation de l'encadrement dirigeant, placée auprès du Secrétariat Général du Gouvernement
- ▶ **Pascal POIROT**, Vice-président du Cercle des Administrateurs
- ▶ **Isabelle ROUX-TRESCASES**, Cheffe du Contrôle général économique et financier, accompagnée d'**Elisabeth ROURE**, Secrétaire générale
- ▶ **Marc SANGLE-FERRIERE**, Directeur général de Russel Reynolds Associates
- ▶ **Floriane de SAINT PIERRE**, Présidente d'Ethics & Boards, accompagnée de **Guillaume de PIEDOUE**
- ▶ **François SAUVADET**, Président du Conseil départemental des Côtes d'Or et Député de Côte d'Or
- ▶ **Agnès TOURAINE**, Présidente de l'Institut Français des Administrateurs
- ▶ **Caroline WEBER**, Directrice générale de Middlenext, accompagnée de **Florence LAVOISSIERE**, chargée de mission

### Président.e.s de conseil d'administration et de surveillance

---

- ▶ **Léo APOTHEKER**, Vice-Président du Conseil d'administration - SCHNEIDER ELECTRIC
- ▶ **Patrick BUFFET**, Président-directeur général - ERAMET
- ▶ **Patrice CAINE**, Président-directeur général - THALES
- ▶ **Louis GALLOIS**, Président du Conseil d'administration - PSA
- ▶ **Marc de GARIDEL**, Président du Conseil d'administration - IPSEN
- ▶ **Anne-Gabrielle HEILBRONNER**, Secrétaire générale du Conseil de surveillance - PUBLICIS
- ▶ **Bruno LAFONT**, Co-Président - LAFARGEHOLCIM
- ▶ **Philippe LAZARE**, Président-directeur général - INGENICO
- ▶ **Robert de METZ**, Président du Conseil d'administration - DEXIA
- ▶ **Bernard MICHEL**, Président du Conseil d'administration - GECINA
- ▶ **Stéphane PALLEZ**, Présidente du Conseil d'administration - FRANCAISE DES JEUX
- ▶ **Denis RANQUE**, Président du Conseil d'administration - AIRBUS GROUP
- ▶ **Michel de ROSEN**, Président du Conseil d'administration - EUTELSAT COMMUNICATIONS
- ▶ **Hubert SAGNIERES**, Président-directeur général - ESSILOR
- ▶ **Gilles SCHNEPP**, Président du Conseil d'administration - LEGRAND

- ▶ **Eric de SEYNES**, Président du Conseil de surveillance - HERMES INTERNATIONAL
- ▶ **Pierre TODOROV**, Secrétaire général du conseil d'administration - EDF

### **Pour le Secrétariat général du Haut Conseil**

---

- ▶ Référente : **Caroline RESSOT**, Responsable du suivi des travaux de la « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale » et co-rapporteuse de l'évaluation.
- ▶ **Romain SABATHIER**, Secrétaire général.
- ▶ **Amélie DURIN** et **Marion MURACCIOLE**, Stagiaires.





35, rue Saint-Dominique - 75007 PARIS

**Pour plus d'informations :**

Suivez-nous sur **twitter** : **@HCEfh**

Découvrez les ressources et les travaux du HCEfh sur **notre site internet** : **[www.haut-conseil-egalite.gouv.fr](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr)**

**Abonnez-vous à la lettre d'information** sur le site :

<http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/autres-rubriques/article/lettre-d-information> et consultez les anciens numéros en ligne

Contactez-nous : [haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr](mailto:haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr)