

# JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Samedi 17 septembre 2016 – numéro 70 Journal Officiel d'Annonces Légales, d'Informations Générales, Juridiques, Judiciaires et Techniques depuis 1898



Comme le chantait James Brown il y a 50 ans « *It's A Man's Man's Man's World* » (C'est Un Monde d'Hommes, d'Hommes, d'Hommes). « *But it wouldn't be nothing, nothing* » (Mais ce ne serait rien, rien) « *Without a woman or a girl* » (Sans une femme ou une fille)...

La promotion de la mixité dans la gouvernance des entreprises est un des axes pour favoriser l'égalité professionnelle. Depuis une décennie, la féminisation des instances dirigeantes des entreprises fait l'objet de nombreuses initiatives portées par l'État, mais aussi par des entreprises privées et publiques qui intègrent pleinement cette dimension dans leur stratégie interne.

Faisons un bilan à 100 jours de l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2017 qui fixe un quota obligatoire de 40 % du sexe sous-représenté dans les CA dans les entreprises cotées, et dans les sociétés comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50M euros, depuis la promulgation en 2011 de la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite aussi « *Loi*

*Copé Zimmermann* ». Les sanctions prévues en cas de non-respect de la loi sont, d'une part, la nullité des nominations non conformes à l'objectif de parité, et d'autre part, la suspension de versement des jetons de présence.

Au-delà du cadre législatif, les raisons pour diversifier les CA, sont légions : explosion des problématiques de gestions de risque, d'éthique, de compliance, compétitivité des marchés... ce qui exige une professionnalisation plus accrue des CA, des approches différentes, une vision et des connaissances nouvelles que les femmes peuvent apporter.

Depuis 2013, quelles sont les évolutions en termes de féminisation des CA ? Quelles en sont les conséquences ? La mixité engendret-elle plus de performance ? Des questions auxquelles tentent de répondre dans de très enrichissants articles Viviane de Beaufort, Karima Bouaiss et Agnès Bricard.

Quels enseignements pouvons-nous tirer des parcours de femmes administratrices ?

Les professionnelles du droit sont-elles mieux armées pour remplir cette mission ?

Myriam de Montis

Inauguration du Palais de justice de Béziers - p.13



Boulogne-Billancourt et Issy-les-Moulineaux  
Projet de fusion des deux villes - p.16



Journal habilité pour les départements de Paris, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Val-d'Oise — Parution : mercredi et samedi  
8, rue Saint-Augustin — 75002 PARIS — Internet : [www.jss.fr](http://www.jss.fr)

Téléphone : 01 47 03 10 10

Télécopie : 01 47 03 99 00

E-mail : [redaction@jss.fr](mailto:redaction@jss.fr) / [annonces@jss.fr](mailto:annonces@jss.fr)

« Mixité et performance »,

un débat qui demeure ouvert . . . . .	2
Quels enseignements tirer de l'évolution des profils de femmes nommées administratrices ? . . . . .	5
Évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs . . . . .	7
Entretien avec Anne Durez . . . . .	11
Institut Français des Administrateurs	
Présentation du Certificat Administrateur de sociétés . . . . .	12

## AGENDA

8

## VIE DU DROIT

Inauguration du Palais de justice de Béziers . . . . . 13

## OFFRES D'EMPLOI

14

## VEILLE LÉGISLATIVE

Modification du ressort de certaines juridictions . . . . . 15

## ÎLE-DE-FRANCE

Boulogne-Billancourt et Issy-les-Moulineaux

Projet de fusion des deux villes . . . . . 16

## AU FIL DES PAGES

À quoi sert la Banque centrale européenne ? . . . . . 31

## ANNONCES LÉGALES

17

## JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

anciennement  
LES ANNONCES DE LA SEINE

Éditeur : S.P.P.S.

Société de Publications et de Publicité pour les Sociétés  
8, rue Saint Augustin — 75080 PARIS cedex 02  
R.C.S. PARIS B 552 074 627Téléphone : 01 47 03 10 10 — Télécopie : 01 47 03 99 00  
Internet : www.jss.fr — e-mail : redaction@jss.frDirectrice de la publication : Myriam de Montis  
Directeur de la rédaction : Cyrille de Montis  
Secrétaire générale de rédaction : Cécile LeseurCommission paritaire : 0617 1 83461  
I.S.S.N. : 0994-3587  
Périodicité : bi-hebdomadaire  
Impression : Koto Presse Numeris  
36 Boulevard Robert Schuman  
93190 Livry-GarganVente au numéro : 1,50 €  
Abonnement annuel : 99 €

## COMITÉ DE RÉDACTION :

Françoise Kamara, Conseiller à la première Chambre de la Cour de cassation  
Thierry Bernard, Avocat à la Cour, Cabinet Bernards  
François-Henri Briard, Avocat au Conseil d'Etat  
Agnès Bricard, Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs  
Antoine Bullier, Professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne  
Marie-Jeanne Campana, Professeur agrégé des Universités de droit  
André Damien, Membre de l'Institut  
Philippe Delebecque, Professeur de droit à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne  
Bernard Favreau, Président de l'Institut des Droits de l'Homme des Avocats Européens, ancien Bâtonnier de Bordeaux  
Dominique de La Garanderie, Avocate à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris  
Régis de Gouttes, Premier avocat général honoraire à la Cour de cassation  
Serge Guinard, Professeur de Droit à l'Université Paris II Panthéon-Assas  
Gérard Haas, Avocat à la Cour, Président de Gesica  
Maurice-Antoine Lafortune, Avocat général honoraire à la Cour de cassation  
Bernard Lagarde, Avocat à la Cour, Maître de conférence à H.E.C. - Entrepreneurs  
Christina Lefebvre, Présidente honoraire de la Chambre des Notaires de Paris  
Dominique Lencou, Président d'Honneur du Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice  
Naëlle Lenoir, Avocate à la Cour, ancienne Ministre  
Philippe Malaurie, Professeur émérite à l'Université Paris II Panthéon-Assas  
Jean-François Pestureau, Expert-Comptable, Commissaire aux comptes  
Jacqueline Socquet-Clerc Lafont, Avocate à la Cour, Présidente d'honneur de l'UNAPL  
Yves Repliquet, Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris  
René Riché, Ancien Président de l'IFAC  
Francis Teltgen, Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris  
Carol Xuerf, Directrice des affaires juridiques, Groupe Essilor International  
Vincent Vignaux, Conseiller à la Cour de cassation

COPYRIGHT 2016

Les manuscrits non insérés ne sont pas renvoyés. Sauf dans les cas où elle est autorisée expressément par la loi et les conventions internationales, toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituera une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

# « Mixité et performance », un débat qui demeure ouvert

## Notre analyse

Il est un fait qu'au-delà des études professionnelles intervenues sur mixité et performance dont on citera celles pionnières de Catalyst, les *Women Matter* de McKenzie, l'étude du Crédit Suisse<sup>1</sup> ou encore le *case study* mixité de Sodexo<sup>2</sup>, la recherche académique mondiale est largement nuancée sur le sujet.

Certains auteurs considèrent que mixité et performance sont étroitement liées et, à divers niveaux : la diversité conduit à un processus de prise de décision plus abouti, donc une décision mieux étayée (Boone and Hendriks, 2009 ; Nakata and Im, 2010) ; un lien peut être effectué entre mixité et amélioration de performance mais également entre mixité et innovation de produits et services (Mahadeo, Soobaroyen et Hanuman, 2012, Carter, Simkins, et Simpson 2003<sup>3</sup>, Erhardt, Werbel et Shrader, 2003)<sup>4</sup>. La mixité semble aussi avoir des effets positifs en termes d'engagement des parties prenantes (Ostergaard et al., 2011 ; Galia et Zenou, 2012 ; Rivas, 2012) et de réputation pour la société (Brammer, Millington et Pavelin, 2009)<sup>5</sup>. Elle a également des implications en termes d'engagement RSE (Bear, S., Rahman, N., & Post, C., 2010) comme l'affirment Adams et Funk's (2012) : « *female directors are more universalism and stakeholder-oriented than male directors* »<sup>6</sup>. Enfin, selon Sila et al. (2016) et Gulamhussen et Santa (2015), la présence des femmes contribue à une plus grande solidité financière des entreprises puisqu'un lien négatif est constaté entre féminisation des conseils d'administration et les indicateurs de risque (indicateurs de risque de marché : risque total, risque systématique et risque spécifique). Mais d'autres études établissent que la diversité peut avoir des effets négatifs quant à la communication au sein du groupe, créer l'absence de consensus et générer des conflits déstabilisant la capacité de prise de décision (Stahl et al., 2010 ; Wolff et al., 2010 ; Gong et al., 2011 ; Mahadeo et al., 2012). Ainsi, Giannetti et Zhao (2016<sup>7</sup>) affirment que « *Firms with diverse boards also have more board meetings*



Karima Bouaïss

*suggesting difficulties in the decision making process* ».

Comment dès lors approcher la question ? Nous proposons une démarche en trois étapes : Mesurer à l'aune des ratios classiques la performance, puis de manière plus pragmatique d'éventuelles évolutions de décisions stratégiques corrélées à la présence de femmes dans les conseils. Enfin, puisqu'il apparaît qu'il y a des différences dites de genre, les qualifier.

## I. MIXITÉ ET MESURE DE LA PERFORMANCE

La littérature académique récente mobilise des indicateurs de rentabilité suivants :

• *Return on assets – ROA*.

La littérature (Dang et Nguyen, 2016 ; Voß, 2015 ; Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Liu et al., 2014 et Martin-Ugedo et Minguez-Vera, 2014) est unanime quant au lien positif existant entre la présence des femmes dans les conseils d'administration et la rentabilité des actifs de l'entreprise.

1) <http://www.mm-foundation.org/content/csri-cs-gender-3000-women-senior-management>

2) Sodexo Gender balance 4 | Business news - 2015

3) *Corporate governance, board diversity, and firm value*. The Financial Review, 38, 33-53. Daily et al. 2003

4) *Board of director diversity and firm financial performance*. Corporate Governance: An International Review, 11

5) *Corporate reputation and women on the board*. British Journal of Management, 20, 17-29.

6) *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*. Journal of Business Ethics, 97, 207-221. corporate giving

7) *Board Diversity and Firm Performance Volatility* - Finance Working Paper N° 462/2016 March 2016 ECGI

• *Return en equity* – ROE.

Les travaux académiques utilisant le ROE comme mesure de la performance apportent également une réponse claire et positive à la présence des femmes dans les conseils d'administration (Voß, 2015 ; Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Alves et al., 2015 et Lücknerath-Rovers, 2013).

• *Q de Tobin* (qui fait le rapport entre la valeur de marché des fonds propres et des dettes financières sur leur valeur comptable, l'objectif étant d'identifier les anticipations favorables des investisseurs sur le marché).

Pour cet indicateur, la littérature est plus contrastée ; les travaux de Dang et Nguyen (2016), Voß (2015), Ahern et Dittmar (2012) et Adams et Ferreira (2009) trouvent une corrélation négative entre présence des femmes et le Q de Tobin de l'entreprise, tandis que d'autres établissent une corrélation positive (Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Belhuiti-Mahut et Lafont, 2010 et Campbell et Minguez-Vera, 2008).

Si l'on prend les données des sociétés du SBF 120 en 2013<sup>8</sup>, 2015 puis 2016, au-delà du constat d'une montée de la mixité dans les conseils liée à l'effet de la loi (Tableau 1), une corrélation positive entre présence des femmes dans les conseils d'administration et ROA peut être établie (Tableaux 2 et 3).

**A. LA PERFORMANCE EN MODE QUALITATIF**

**Mixité et modifications de la stratégie – focus sur les fusions et acquisitions.**

Un travail mené sur 3 000 opérations d'acquisitions aux USA entre 1998 et 2010<sup>9</sup>, établit une corrélation entre proportion de *women directors* (executive et non executive) et baisse des opérations de croissance externe, un taux d'acquisitions réduit de 18 %, des dépenses réduites en moyenne de 97,2 millions de \$, et une taille d'acquisition inférieure de 12 %. *Comment l'interpréter ?* Est-ce lié au fait que les femmes sont « *risk averse* » ou qu'elles considèrent – puisque près de la moitié des fusions et des acquisitions sont destructrices de valeur – que l'on doit y regarder à deux fois, interpellant un modèle des affaires masculin plus agressif ? Ou est-ce que plus de femmes dans un conseil change la dynamique des interactions ? Aaron Dhir, Faculté de droit de Hall Osgoode d'York

Tableau 1 : Féminisation des femmes dans les conseils d'administration du SBF 120

	2013	2015	2016
Nombre de femmes	357	505	552
Nombre moyen de femmes par conseil	3,1 femmes	4,2 femmes	4,8 femmes
Taux de féminisation	25 %	34 %	38 %
Féminisation des conseils avec un taux au-delà du seuil de 40 %	7 entreprises 6 %	30 entreprises 25 %	57 entreprises 47,5 %

University confirme : « *l'hétérogénéité améliore la qualité de débats et plus globalement le gouvernement d'entreprise* ». Les entreprises où il y a une proportion suffisante de femmes dans les conseils révisent donc les modalités de développement et de course à la croissance de celles-ci. Préparent-elles de meilleurs résultats à moyen terme en ayant limité les risques et l'endettement ou ont-elles fait louper des opportunités de croissance à l'entreprise ?

**B. APPROCHE DE GENRE**

Lorsque l'on ouvre la perspective sur le phénomène du primo accédant (de Beaufort, 2015) et la notion de proportion suffisante d'une minorité (Moscovici, 1996), que l'on accepte de considérer, d'intégrer d'éventuelles préoccupations de genre, autrement dit des caractéristiques ou comportements qui sont plus affirmés chez les femmes, on aboutit au constat d'un changement de certains paradigmes<sup>10</sup> :

- Les femmes partagent clairement :
- Une vision idéalisée du CA,
  - Une conscience lourde des responsabilités du mandataire social,
  - Un sens éthique augmenté,
  - Une capacité de médiation dans l'équipe,
  - Une tendance à la sur-préparation des dossiers.

Au total, l'ensemble de ces attentes et comportements à échelle individuelle crée un potentiel d'amélioration collective du conseil d'administration, qui tiendra mieux son rôle essentiel de contrôle (Adams and Ferreira, 2009)<sup>11</sup> et, notamment en matière de contrôle interne car la présence en nombre suffisant de femmes dans les conseils semble créer une dynamique améliorée de contrôle des risques (Chen, Eshleman et Soileau, 2016)<sup>12</sup>. Ce résultat peut s'expliquer

Tableau 2 : Féminisation des conseils d'administration et lien avec la performance des sociétés du SBF 120 (mesurée à l'aune du ROA)

	ROA 2015
CA >= 40 % femmes	3,5 %
CA >= 30 % femmes	2,9 %
CA >= 20 % femmes	2,9 %

Tableau 3 : Effets de la performance sur la féminisation des conseils d'administration des sociétés du SBF 120

	CA 2015	CA 2013
ROA > 7 %	35 %	26 %
7 % > ROA > 0	33,5 %	25,4 %
ROA < 0	34 %	21 %

par le sérieux avec lequel elles considèrent leur mandat. On utilisera la mesure objective du taux de présence pour démontrer l'hypothèse : sur les conseils d'administration de 2016, 63 % des femmes étaient présentes à toutes les réunions, 74 % des femmes à plus de 90 % des réunions et 91 % des femmes à plus de 80 % des réunions.

**II. LA MIXITÉ IMPOSÉE PAR LA LOI A-T-ELLE UN COÛT ?<sup>13</sup> | I**

Plusieurs études interpellent la diversité en tant que telle comme facteur de désordre du groupe, le niveau de compétences des femmes nommées ou à nommer (question du vivier de talents de niveau non égal aux dirigeants) et/ou estiment que mixité et performance ne sont pas corrélées. Attardons nous sur ces 3 arguments...

**A. DE LA CAPACITÉ D'UNE ORGANISATION**

**À GÉRER LA DIVERSITÉ**

La capacité d'une organisation à gérer la

8) Étude Bouaiss K. et Bricard A., 2014

9) *Female board representation and corporate acquisition intensity* - G.Chen, C.Crossland, S Huang in *Strategic Management Journal* strat. mgmt. j., 37: 303-313 (2016) published online early view 4 November 2014 in Wiley online library (wileyonlinelibrary.com)

10) *Women and Corporate Governance : Towards a New Model* - ESSEC Working Paper 1312 - Viviane de Beaufort : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2333536](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333536)

11) Adams, R. B., & Ferreira, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 2009- 94(2), 291-309 : Les femmes administrateurEs assistant plus régulièrement aux réunions et préparent les dossiers, demandent à intégrer les comités d'audit et des risques assez volontiers

12) *Board Gender Diversity and Internal Control Weaknesses*, Y.Chen a, JD.Eshleman, J.S.Soileau in *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 16 May 2016 <http://dx.doi.org/10.1016/j.adiac.2016.04.005>

13) *Etude Peterson Institute for International Economics - WP 16-3 – February 2016 : Is Gender Diversity Profitable ? Evidence from a Global Survey* by M. Noland, T. Moran, B. Kotschwar

diversité (de genre mais pas seulement – âge, culture, horizons) est une véritable question. Insuffisamment préparée, une équipe intégrant brutalement des éléments de diversité (ici la gent féminine dont nous venons d'évoquer quelques possibles caractéristiques différenciées) peut se retrouver en rupture d'équilibre. La diversité crée du désordre dans un système monolithique, donc se révèle constituer en effet un coût direct, du moins au départ. Il faut donc distinguer le court terme et le moyen terme et anticiper<sup>14</sup>. Nous sommes ici tentées de faire l'éloge du désordre comme potentiellement facteur de créativité et d'innovation. Pierre Belon note les progrès réalisés par les entreprises dans la composition des conseils d'administration, plus ouverts à des personnes libres d'intérêts et moins en circuit fermé<sup>15</sup>.

**B. DE LA COMPÉTENCE**

Un autre argument parfois évoqué porte sur le moindre degré de compétences des femmes du fait d'une expérience de dirigeant insuffisante. Plaidons alors qu'il faut laisser le temps aux femmes d'occuper ces fonctions (d'où la question du vivier ou pipe qui requiert de repérer les talents féminins, les faire progresser, ne pas les décourager afin de construire un accès possible aux fonctions de directions et aux structures des Codir et Comex). Enfin, nous interrogeons le syndrome du profil « miroir ». La quête d'un dirigeant d'un profil ressemblant aux dirigeants de la société est-elle la bonne piste ? Le dirigeant a-t-il besoin de compères ou d'experts aptes à lui ouvrir d'autres horizons et à challenger sa vision ?

**C. INFLUENCE DE L'ISR SUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

Les Modèles dominants de la finance sont encore trop inspirés par une vision de rentabilité de moyen/long terme. Si l'ISR se développe, il a une marge de progression (pour être diplomate) et est loin d'être en capacité d'imposer des outils de mesure moins binaires que le Q de Tobin, le ROA et le ROE en intégrant l'impact sociétal, social et environnemental. Ainsi une étude

*Viviane de Beaufort*



aux USA démontre que dans des entreprises où les femmes sont en bonne proportion dans les conseils, des arbitrages en faveur d'augmentations des salariés se font au détriment du versement des dividendes et de conclure que les entreprises sont donc moins rentables ! Or, ces entreprises font des choix liés à des valeurs et préparent à moyen terme de meilleurs résultats en ayant fait le choix de motiver leurs salariés donc de les conserver et de les inciter à mieux travailler.

**CONCLUSION**

Une conclusion en forme d'ouverture : à la question la mixité crée-t-elle de la performance ? Nous sommes tentées de répondre oui, si cette notion de performance est envisagée sur un horizon moyen terme et si mesurée à l'aune des critères RSE donc avec une approche globale.

La crise a montré les limites d'une gouvernance d'entreprise axée sur la course à la croissance à tout prix et à la maximisation de dividendes, au détriment d'investissements de moyen long terme ; en cela, la tendance des femmes à adopter une approche plus pérenne est un facteur positif.

Le challenge est qu'elles soient en mesure d'infléchir la vision antérieure (obsolète), aidées d'hommes, issus de la nouvelle génération

ou dont le parcours a permis une prise de conscience, donc en proportion suffisante pour se sentir légitimes et reconnues comme compétentes. Citons Serge Weinberg, président du conseil de surveillance de Sanofi<sup>16</sup> qui n'hésitait pas à témoigner, en 2013 à l'ESSEC, du bouleversement du monde et de l'absolue nécessité d'intégrer de la diversité, notamment de genre, au sein des structures de décision et de contrôle. Avis de plus en plus largement partagé et qui se décline autant en termes de : valeur du titre, profitabilité<sup>17</sup> et retour sur investissement ou innovation de produits et services que quant à l'image de l'entreprise à l'égard des salariés (« quotas can be used to promote meritocracy » suggéraient Tatli et al., 2013) et de son écosystème.

Enfin, la nécessité d'un comportement plus responsable à l'égard de la planète, requis par un contexte réglementaire [voir OCDE principes, nouvelle Directive de l'UE sur le reporting RSE<sup>18</sup>, tendance au reporting intégré (The International Integrated Reporting Framework, IIRC 2014)<sup>19</sup> ou encore, en France, la proposition de loi sur le devoir de vigilance<sup>20</sup>] et une opinion publique plus sensibilisée à ces enjeux ; il a été constaté que les femmes sont très conscientes et engagées sur ces questions de responsabilité globale des entreprises<sup>21</sup> et peuvent ainsi constituer des moteurs sur ces questions au sein des conseils en promouvant les valeurs de la RSE et en approchant les risques corporate au-delà des aspects purement financiers.

*Viviane de Beaufort,*

*Docteure en Droit et professeure titulaire à l'ESSEC, expert auprès de l'union européenne, co-directeur du Centre Européen de Droit et Économie, fondatrice du Governance and Gender programme.*

*Karima Bouaiss,*

*Maître de conférences à la Faculté de Finance, Banque, Comptabilité Chercheur permanent au Laboratoire LSMRC EA 4112 - Université de Lille 2 Experte auprès du CEDE - ESSEC Business School*



2016-2073

14) Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Scienceexpress, 30 septembre 2010  
 15) Pierre Bollon, délégué général de l'Association Française de Gestion  
 16) Women be European board ready3 - 14 février 2013 <https://www.youtube.com/watch?v=SWMO2nSGvGY>  
 17) W P 1 6 - 3 F E B R U A R Y 2 0 1 6- Is Gender Diversity Profitable ? Evidence from a Global Survey Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar (survey of 21,980 firms from 91 countries suggests that the presence of women in corporate leadership positions may improve firm performance).  
 18) Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modif directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes  
 19) <http://www.theiirc.org/international-ir-framework>  
 20) Proposition de loi sur le devoir de vigilance des sociétés-mère et entreprises donneuses d'ordre, (adoptée à l'AN le 30 mars 2015) <http://www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0501.asp>  
 21) Journal of Research in Gender Studies Vol14, 2014, ISSN : 2164-0262 Women on Boards : Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance

# Quels enseignements tirer de l'évolution des profils de femmes nommées administratrices ?



Karima Bouaïss

## UNE PROFESSIONNALISATION PROGRESSIVE DU RECRUTEMENT DES ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES (... DONC DES HOMMES)

En France, pendant des décennies, la composition des conseils d'administration (CA) relevait davantage de l'arrangement entre amis que d'une réflexion éclairée sur les besoins de l'équipe à constituer en fonction du secteur et de la stratégie de l'entreprise. Cette caractéristique s'expliquant à la fois par de nombreux cas de sociétés où un actionnaire est très majoritaire donc décideur, des prises de participations croisées importantes (disparues aujourd'hui) et le phénomène du réseau d'écoles.

L'introduction de l'administrateur indépendant s'est faite, malgré les combats menés notamment par l'IFA, en répliquant souvent ces caractéristiques de consanguinité, loin des pratiques du Royaume-Uni en matière d'indépendance. Cependant, progressivement une professionnalisation a commencé à intervenir. À l'aune de la loi Copé-Zimmermann incitant à plus de mixité, un phénomène intéressant intervient : après un premier réflexe de répétition du scénario de nominations intervenant au sein des réseaux proches, voire de copains/copines, l'arrivée des femmes s'accompagne d'une

tendance certaine, bien qu'insuffisante, à la professionnalisation de la démarche de recrutement.

Une prise de conscience se fait sur l'intérêt d'administrateurs experts et avisés qui peuvent, au sein d'un CA, apporter une vision et des connaissances diversifiées, donc faciliter une prise de décision étayée et aider sur la stratégie et notamment la gestion des risques. Pour faire court on dira que : dans un environnement très mouvant, adopter une stratégie de développement comportant des risques raisonnables, intégrer la RSE, et l'éthique des affaires, recruter et retenir des talents, conquérir des marchés extérieurs, etc., requiert des compétences diverses au CA. Dès lors, les dirigeants tentent désormais de multiplier leurs sources de conseils et leurs viviers.

Ainsi, la féminisation (imposée à l'origine) semble mener à une réflexion sur la composition idéale du CA, avec une recherche d'apport de compétences en phase avec les besoins de l'entreprise, donc plus diversifiée et susceptible d'intégrer des profils plus divers.

À partir des données comparées de 2013 et 2016 sur le SBF 120, nous tentons ci-après d'établir dans quelle mesure la féminisation des conseils conduit à changer la donne sur les profils.

## Y A-T-IL DES ÉVOLUTIONS OU DES CONFIRMATIONS DE TENDANCE ENTRE 2013-2016 ?

Les données ci-dessous, construites à partir des informations publiées par les sociétés du SBF 120, permettent de tirer quelques enseignements.

### A. QUELLE POURSUITE DE LA DYNAMIQUE DE FÉMINISATION ?

La loi Copé-Zimmermann a créé une dynamique de féminisation des conseils d'administration et de surveillance. Une augmentation de plus de 50 % est constatée entre 2013 et 2016. En moyenne, les conseils du SBF 120 sont désormais composés de presque 5 femmes, ce qui établit un taux de féminisation à près de 38 % en 2016. Cette féminisation persiste à se réaliser par la nomination d'administratrices indépendantes (58 % contre 60 %), mais cette petite

régression du pourcentage pourrait signifier que les entreprises ont commencé à repérer des Talents au sein de l'entreprise. Nous pouvons espérer que progressivement (car c'est indéniablement plus long) des femmes vont monter dans les Comex et Codir et ensuite intégrer des CA et CS. Les administratrices sont également un peu moins enracinées dans les conseils, puisque la durée de présence recule d'une année sur la période pour être à 3,6 années en 2016, la durée moyenne d'un mandat étant de 3 ans. Il y a là un phénomène à suivre car il semble que les primo-accédantes ne renouvellent pas forcément leur mandat et en comprendre les raisons est intéressant.

### B. Y A-T-IL UNE OUVERTURE DU VIVIER À DES NON DIRIGEANTES ?

Il est clair que les dirigeants ont encore du mal à ne pas rechercher des profils de dirigeantes. C'est ainsi que l'on constate le succès de dirigeantes : Clara Gaymard au conseil de Veolia (2015) puis en 2016 un mandat chez Danone, LVMH et Bouygues ou d'Agnès Touraine, présidente de l'IFA, aux conseils de Darty, Belgacom et Neopost, tandis qu'Yseulys Costes (1000mercis) siège aux conseils de SEB, Kering et Vivendi... Mais ces profils étant rares en fait le phénomène de « busy director » est peu fréquent, seules



Viviane de Beaufort

1) Créée par Agnès Bricard et qui se développe depuis.

3 femmes cumulent plus de 3 mandats dans les conseils le SBF 120. La très grande majorité a un 1,22 mandat (1,24 en 2013).

\* Dans nos travaux ultérieurs, nous chercherons à établir de manière plus précise l'origine et le parcours des nommées : héritières, dirigeantes, juristes, professions du chiffre, entrepreneurEs, etc.

**C. LE RAJEUNISSEMENT SE POURSUIT-IL ?**

Les femmes dans les conseils du SBF 120 en 2016 sont légèrement plus matures avec en moyenne 54 ans (53 ans et demi en 2013) mais globalement la féminisation rime avec rajeunissement.

**D. Y A-T-IL UNE ACCLIMATATION PROGRESSIVE (NOMINATIONS À DES POSTES DE RESPONSABILITÉ DANS LES COMITÉS, PAR EXEMPLE COMITÉ D'AUDIT) ?**

Du fait d'un nombre important de nouvelles nominations (117 femmes en 2016 contre 42 femmes en 2013), on constate un recul de leur présence dans les comités, notamment pour le comité d'audit (27 % en 2016 contre 32 % en 2013) alors même qu'il y a plus de femmes siégeant dans les comités (37 femmes supplémentaires sur la période). Nous souhaitons ici préciser que la présence d'un nombre de femmes inférieur dans les comités ne relève pas systématiquement du phénomène dit de « femme potiche » – nommée pour se conformer à la loi et à qui on se garde bien de confier des responsabilités spécifiques –, mais bien davantage du phénomène du primo-accédant : autrement dit les administrateurEs nouvellement nommées font leurs armes pendant le 1<sup>er</sup> mandat de 3 ans (ou la 1<sup>re</sup> partie de mandat) et sont ensuite nommées dans les comités. Il conviendra de surveiller l'évolution des nominations dans les comités et/ou aux présidences dans les années ultérieures afin de vérifier cette hypothèse.

**E. LA VARIABLE PROFIL INTERNATIONAL EST-ELLE SI FORTE ?**

L'internationalisation des conseils se poursuit pour atteindre 31 % de femmes étrangères (29 % en 2013) au profit essentiellement des européennes (56 % des étrangères) et des nord-américaines (28 % des étrangères). Cependant 2/3 des femmes nommées sont françaises ce qui laisse des opportunités.

\* Dans nos travaux ultérieurs, nous chercherons à établir si la variable expérience à l'étranger joue un rôle comme variable de recrutement ce qui serait logique.

**F. LE SÉSAME DU DIPLÔME PERSISTE-T-IL EN FRANCE ?**

On a souvent dit que la France avait le syndrome du diplôme d'origine qui crée pour toute nomination et évolution de carrière, un phénomène de caste de certaines

Grandes Écoles et, qui évidemment tend à se reproduire sur les CA et CS. Qu'en est-il aujourd'hui ? Le constat est un petit recul des diplômées des écoles « d'excellence à la française » au profit d'une autre forme d'excellence qui rejoint les standards internationaux avec plus de femmes docteurs (55 femmes en 2016 contre 19 en 2013, soit une progression de plus de 5 points) et surtout davantage de femmes diplômées des grandes universités reconnues dans le classement de Shanghai (192 femmes soit 43 % en 2016 pour 106 femmes soit 37 % en 2013). Ce constat s'inscrit dans la dynamique d'une montée de profils internationaux qui peuvent être d'origine française recrutés dans les sociétés multinationales.

**CONCLUSION**

Si la dynamique de féminisation des conseils est bien réelle, elle doit encore se déployer sur les sociétés non cotées



Évolution de la féminisation des conseils d'administration du SBF 120

	2013	2016	Croissance
Nombre de mandats	357 mandats	551 mandats	+ 194 mandats + 54 %
Nombre de femmes	289 femmes	451 femmes	+ 162 femmes + 56 %
Nombre moyen de femmes par conseil	3,1 femmes	4,8 femmes	+ 1,7 femmes
Taux de féminisation	25 %	38 %	+ 13 points
Féminisation au sein du CAC 40	151 mandats 42 %	223 mandats 40 %	+ 72 mandats + 48 %
Taux d'indépendance	60 %	58 %	- 2 points
Âge moyen	53 ans et demi	54 ans	+ 6 mois
Durée de présence dans le conseil	4,6 ans	3,6 ans	- 1 an
Nombre de mandats dans le SBF 120	1,24 mandats	1,22 mandats	Stabilité
Nouvelles nominations	42 femmes	117 femmes	+ 75 femmes
% présence dans le comité d'audit	32 % 114 femmes	27 % 151 femmes	- 5 points + 37 femmes
% françaises	71 %	69 %	- 2 points
% étrangères	29 %	31 %	+ 2 points
% Européennes	52 %	56 %	+ 4 points
% Nord américaines	25 %	28 %	+ 3 points
% docteurs	7 %	12 %	+ 5 points
% diplômées Université	67 %	71 %	+ 4 points
% diplômées Université réputée	37 %	43 %	+ 6 points
% diplômées Ecole	42 %	39 %	- 3 points
% diplômées Sciences Po	18 %	15 %	- 3 points
% diplômées HEC	9 %	7 %	- 2 points
% diplômées ENA	6 %	5 %	- 1 point
% diplômées Polytechnique	6 %	6 %	stabilité

Petit rappel : en 2013 le Portrait de l'ADM était de 53 ans en moyenne, majoritairement françaises (71 %), issues des GE dont Sc. po, poids du réseau, cumul des mandats existant mais limité à certaines (Étude Bouaïss et Bricard, 2014)

et l'année 2017 sera cruciale en la matière. La Fédération des Femmes Administrateurs<sup>1</sup> tente, à la fois de mobiliser des viviers plus diversifiés (ingénieures, juristes, créatrices d'entreprise, etc.) de femmes compétentes et de faire de la pédagogie auprès des dirigeants, car s'il est une vérité, c'est qu'en deçà du SBF 120, l'intérêt du CA n'est pas toujours identifié, car traditionnellement le dirigeant dirige seul ; la mixité du CA ne constitue donc pas une priorité.

Pourtant les candidates procèdent à la vérification de leurs expertises et suivent des formations certifiantes comme celles de l'IFA ou de *Women Be Board Ready* ESSEC, elles s'investissent et se révèlent d'excellentes recrues. Demeure le problème du développement des occasions de contacts entre ces candidates formées et les dirigeants qui n'ont pas le temps. Le « Carrefour des

mandats », initié en novembre 2015, par la FFA et Women ESSEC en collaboration avec le MEDEF et BPIFrance entre autres est un élément de réponse, s'il peut se décliner localement comme en région PACA le 29 juin. Le *mentoring* et le *sponsoring* sont d'autres pistes à suivre pour que ces femmes, en dehors des quelques rares dirigeantes, préparées accèdent aux conseils, pour le plus grand bien des entreprises (voir article sur Mixité et performance).

Viviane de Beaufort,  
Docteure en droit et professeure titulaire à l'ESSEC,  
expert auprès de l'union européenne, co-directeur  
du Centre Européen de droit et Économie,  
fondatrice du Governance and Gender programme.



Karima Bouaïss,  
Maître de conférences à la Faculté de Finance,  
Banque, Comptabilité  
Chercheur permanent au Laboratoire  
LSMRC EA 4112 - Université de Lille 2  
Experte auprès du CEDE - ESSEC Business School



Agnès Bricard,  
Présidente Fondatrice de la Fédération Femmes  
Administrateurs et présidente d'Honneur du Conseil  
Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables



2016-2075

# Évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs

## Nommer des professionnels du droit au sein des conseils d'administration



Les grandes entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à une exigence de renouvellement de leur conseil d'administration du fait de l'explosion des problématiques réglementaires, juridiques et éthiques auxquelles elles doivent faire face. Nommer davantage de professionnels du droit, et notamment des femmes, au sein de ces instances serait avantageux pour ces sociétés, souvent cotées, qui optimiseraient ainsi leur compétitivité et leur effectivité. C'est en tout cas ce qui ressort du rapport 2013 sur « L'évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs », rédigé par le Cercle Montesquieu, l'association Femmes AAA+ et le cabinet Skadden, dont nous publions-ci-dessous un extrait.

« Le conseil d'administration prend de plus en plus appui sur les services juridiques »<sup>1</sup>. Loin d'être anecdotique, ce constat du président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) traduit la montée en puissance des problématiques juridiques, réglementaires et éthiques au sein des conseils d'administration. La gestion des risques et les questions de *compliance* sont désormais au cœur de leurs missions de contrôle et d'orientation.

Or les professionnels du droit sont traditionnellement peu représentés au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises françaises. Une étude récente montre que « la proportion de juristes est de 6 % des sièges et de 8 % des membres des conseils de toutes les sociétés du CAC 40 »<sup>2</sup>. Les profils juridiques sont nettement moins représentés que les ingénieurs, les membres des grands corps de l'État ou les membres de professions

comptables et financières.

Cette situation est amenée à évoluer au cours des prochaines années. En effet, les grandes entreprises, et notamment les sociétés cotées, sont aujourd'hui confrontées à une exigence de renouvellement de leur conseil d'administration dans un contexte caractérisé par une triple évolution :

- La montée en puissance des problématiques de gestion des risques et de *compliance*

1) Extrait de « 3 questions à Daniel Lebègue », président de l'Institut Français des Administrateurs, Culture Droit, Octobre 2007, p. 47.

2) H. Bouthinon-Dumas, *La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés*, in Christophe Roquilly (dir.), *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise*, Editions Joly, 2011, p. 164. Comme l'indique cet auteur, « la différence [entre ces chiffres] vient du fait que les administrateurs juristes sont plutôt moins "cumulards" que les autres ». Certains administrateurs cumulent en effet plusieurs mandats et occupent par conséquent plusieurs sièges. Il y a donc plus de sièges d'administrateurs que d'administrateurs, Les juristes étant moins « cumulards » que les autres, ils occupent moins de sièges d'administrateurs en moyenne que les autres membres des conseils d'administration.



## DÉLÉGATION DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE DU VAL-D'OISE

Soirée prestige : « *L'entreprise connectée* »

26 septembre 2016

Centre des Arts

12-16, rue de la Libération 95880 Enghien-les-Bains

Renseignements : Cécile Simonneau 06 19 65 80 38

[www.initiative95.fr/actualite/MzlwAgA:Soiree\\_prestige\\_fce\\_du\\_val\\_d\\_oise](http://www.initiative95.fr/actualite/MzlwAgA:Soiree_prestige_fce_du_val_d_oise)

2016-1718

## UNION INTERNATIONALE DES AVOCATS

La protection des données personnelles dans les services financiers (fintech), d'assurance et médicaux

30/09-01/10 2016

Cour de Justice de l'Union européenne

L2925 Luxembourg

Renseignements : 01 44 88 55 66 ou 01 44 88 55 77

[uiacentre@uianet.org](mailto:uiacentre@uianet.org)

[www.uianet.org](http://www.uianet.org)

2016-1714

## INSTITUT NOTARIAL DU PATRIMOINE ET DE LA FAMILLE ET CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT

Journées Notariales du Patrimoine

3/4 octobre 2016

Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris

Renseignements : 01 44 90 31 79

[meriam.barka.csn@notaires.fr](mailto:meriam.barka.csn@notaires.fr)

[www.notaires.fr/fr/relation-presse-notaires/universit%C3%A9-paris-dauphine-accueil-les-jou](http://www.notaires.fr/fr/relation-presse-notaires/universit%C3%A9-paris-dauphine-accueil-les-jou)

2016-1698

## L'ORDRE DES AVOCATS DE PARIS

5<sup>e</sup> édition - L'avocat dans la cité

3/9 octobre 2016

Le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris

75004 Paris

Renseignements : 01 80 27 19 20

[accueil\\_palais@avocatparis.org](mailto:accueil_palais@avocatparis.org)

[www.avocatcrite.org/](http://www.avocatcrite.org/)

2016-1711

## JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Focus sur certains points spécifiques en droit des sociétés, par Luc Athlan

6 octobre 2016

Journal Spécial des Sociétés

8, rue Saint Augustin 75002 Paris

Renseignements : Marie-Louise Bona 01 47 03 10 10

[formation@jss.fr](mailto:formation@jss.fr)

[www.jss.fr](http://www.jss.fr)

2016-1669

dans les missions et attributions des conseils d'administration,

- Une exigence accrue de diversification et de professionnalisation des conseils d'administration,
- Une obligation progressive, légalement sanctionnée, de mixité au sein de ces instances.

Ces évolutions appellent la nomination d'administrateurs aux profils et compétences plus diversifiés et une meilleure représentation des femmes au sein de ces instances.

En raison de leur expérience, de leur compétence, de leur indépendance et de leur connaissance de l'entreprise, les professionnels du droit, et notamment les femmes juristes, présentent l'avantage de satisfaire – point par point – chacune de ces exigences. Les administrateurs juristes apportent une expertise et des compétences spécifiques aux conseils d'administration et sont particulièrement qualifiés pour appréhender les questions réglementaires, d'éthique et de *compliance* qui se trouvent désormais au cœur des missions de ces instances. Leur présence au sein des conseils permet ainsi d'accroître l'effectivité de ces instances et de renforcer la « *bonne gouvernance* » des sociétés concernées. (...)

### I. L'EXIGENCE DE DIVERSIFICATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

**Principe :** Longtemps, la composition des conseils d'administration des entreprises françaises cotées a été caractérisée par la consanguinité et la concentration des pouvoirs qui ont conduit à ce que certains ont appelé la « *réseaucratie* ». En septembre 2010, le président de l'AMF constatait à cet égard que « *nos conseils d'administration sont trop endogamiques (98 personnes détiennent 43 % des mandats d'administrateurs des grandes sociétés françaises). La traduction très immédiate de cette statistique, c'est le cumul des mandats. Il faut faire respirer nos conseils et les ouvrir à des femmes, à des représentants issus de la diversité, à des administrateurs étrangers.* »<sup>3</sup> Ce constat est également posé par Marc Lamy, PDG de Boyden Global Executive Search qui estime que « *l'anthropomorphisme et la consanguinité appauvrissent la richesse des échanges alors que la diversité dans le Conseil d'administration favorise une meilleure compréhension de la complexité des marchés et une plus grande réactivité, source de compétitivité.* »<sup>4</sup>

La diversification des conseils d'administration est aujourd'hui une exigence forte et un critère de bonne gouvernance et de contrôle effectif.

Comme l'indique l'IFA, « *diversifier la composition des conseils est l'intérêt de l'entreprise car cela permet d'éviter l'endogamie sociale, comportementale et stratégique, tout en affirmant son rôle social. [...] Une trop forte dépendance réciproque entre les administrateurs limite la capacité de questionnement et d'interpellation des membres du Conseil et peut engendrer des conflits d'intérêts contraires à la bonne marche de l'entreprise. Pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des dirigeants, les administrateurs – au moins certains d'entre eux – doivent être indépendants des équipes managériales. De plus, une trop grande ressemblance entre les membres du Conseil réduit la valeur ajoutée globale qui peut naître de l'apport de chacun et de sa "différence" par rapport à l'autre. Enfin, cette endogamie a tendance à s'auto-reproduire : un Conseil composé en majorité de polytechniciens et d'énarques aura naturellement tendance à recruter des polytechniciens et des énarques* ».<sup>5</sup>

Un conseil d'administration efficace et bien composé est un conseil dans lequel s'exprime la diversité des profils, des expériences et des compétences. De la diversité des profils et des parcours de ses membres naissent la richesse des échanges, la qualité des débats et l'amélioration des pratiques professionnelles. Il importe ainsi que le conseil d'administration comprenne des profils diversifiés et complémentaires, et les profils juridiques constituent un élément important de cette diversité.

**Atouts des juristes :** En janvier 2011, la place des juristes au sein des conseils d'administration des sociétés du CAC 40 était particulièrement faible puisqu'ils n'occupent que 6 % des sièges d'administrateurs et 8 % des membres des conseils d'administration<sup>6</sup>. Les femmes sont quant à elles également sous-représentées puisqu'en dépit des progrès constatés depuis l'adoption de la loi Zimmermann-Copé, elles ne représentaient que 22,3 % des administrateurs des sociétés du CAC 40 au 31 décembre 2011. La nomination de juristes d'entreprise ou d'avocats au sein des conseils d'administration constituerait donc un pas important vers une plus grande diversification des conseils et contribuerait ainsi à faire reculer la consanguinité de ces instances. La nomination de femmes juristes permettrait quant à elle d'atteindre cet objectif de diversification à un double titre, en apportant davantage de mixité et en faisant entrer des compétences techniques absentes ou sous-représentées dans les conseils.

3) J.-P. Jouyet, *Gouvernance des conseils d'administration*, Séminaire de l'Agefi, Allocation d'ouverture, 30 septembre 2010.

4) Marc Lamy, La lettre de l'IFA, *Promouvoir la diversité dans les conseils d'administration et dans l'entreprise*, n°15, Février 2008, p. 9.

5) Institut Français des Administrateurs, *Gouvernance et diversité dans les conseils d'administration*, Décembre 2007, p. 3.

6) H. Bouthinon-Dumas, *La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés*, in Christophe Roquilly (dir.), *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise*, Éditions Joly, 2011, p. 164.

## II. LA PROFESSIONNALISATION ACCRUE

### DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

**Principe :** La préoccupation de diversification s'accompagne d'une réflexion sur la professionnalisation des conseils. Un administrateur doit consacrer du temps à la société pour que les délibérations du conseil soient efficaces. Il doit en outre lui apporter des compétences fortes. Ce phénomène est illustré par le fait que les conseils et leurs comités siègent de plus en plus. Le critère de compétence est de plus en plus valorisé, *a fortiori* dans le contexte de crise économique. L'IFA et BearingPoint constatent ainsi que « *la fonction d'administrateur se professionnalise, tout comme le fonctionnement intrinsèque des conseils d'administration. Pour certains, c'est une vraie révolution opérée depuis dix ans, très positive* ».<sup>7</sup>

Cette exigence de professionnalisation des conseils d'administration concerne également le processus de recrutement des administrateurs lui-même. L'IFA recommande ainsi « *de professionnaliser les processus de recrutement des administrateurs afin d'encourager la prise en considération systématique de candidatures sortant du cercle traditionnel des grands corps et des connaissances communes* ».<sup>8</sup>

**Atouts des juristes :** En apportant au conseil d'administration une expertise professionnelle spécifique et technique, généralement sous-représentée ou absente de ce type d'instance, la nomination de professionnels du droit au sein du conseil contribue fortement à la professionnalisation des conseils d'administration. L'obligation de « *compétence, de dévouement et de diligence* » de l'avocat, telle qu'elle figure à l'article 1.3 du Règlement Intérieur National de la profession d'avocat, et l'obligation de formation continue qui s'impose également à lui, font directement écho par ailleurs à cette logique de professionnalisation des conseils d'administration. Le juriste d'entreprise est quant à lui « *un homme d'entreprise et un expert du droit* ».<sup>9</sup> Professionnel de haut niveau, membre à part entière de l'entreprise dont il connaît les spécificités du métier, il est impliqué dans la prise des décisions les plus fondamentales. C'est « *un professionnel avisé du droit, mettant ses compétences techniques au service de l'entreprise, ainsi qu'un manager contribuant par sa vision spécifique à l'élaboration et au suivi de la stratégie de l'entreprise* ».<sup>10</sup>



## III. L'EXIGENCE LÉGALE DE MIXITÉ

### AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

**Principe :** L'article L. 225-117 alinéa 2 du Code de commerce dispose désormais que « *le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes* ».

La loi numéro 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (dite loi Zimmermann-Copé) impose aux sociétés cotées sur Euronext ainsi qu'à celles qui dépassent certains critères de seuil de désigner au moins 40 % de femmes au sein de leurs conseils d'administration d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

La recommandation 6.3 du code AFEP-MEDEF, actualisée en avril 2010, rappelle que « *chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. Pour parvenir à cet équilibre, 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 la publication de la présente recommandation ou de l'admission des titres 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 élus par les salariés. Lorsque le conseil est composé de moins de 9 membres, l'écart au terme des six ans entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieur à deux* ».<sup>11</sup>

Au-delà du cadre législatif français, les investisseurs et gérants financiers sont de plus en plus nombreux à adopter une démarche d'investissement responsable. Parmi les critères pris en compte par les acteurs du marché pour juger de la responsabilité sociale des entreprises, figure celui de la place des femmes dans les fonctions dirigeantes ou de responsabilité (on peut notamment citer l'exemple du *Women's Equity Mutual Fund* qui compte parmi ses critères d'investissement la promotion des femmes à des postes de responsabilité).

Au 31 décembre 2011, le ratio moyen des administrateurs de sexe féminin par rapport au nombre total d'administrateurs est de 20 % pour l'ensemble de l'échantillon, et de 22,3 % pour les sociétés du CAC 40 (15 % au 31 décembre 2010)<sup>12</sup>. À l'occasion de l'ouverture du *Women's Forum, Ethics & Boards* a publié un baromètre de la parité dans les instances dirigeantes des sociétés du CAC 40<sup>13</sup>. Au 30 septembre 2012, le pourcentage de femmes dans ces sociétés ressort à 23,93 % dans les conseils d'administration et de surveillance et 8,88 % dans les comités exécutifs et organes de management équivalents.

Dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées publié en octobre 2012, l'AMF relève que

7) BearingPoint et Institut Français des Administrateurs, *Dynamique des instances de gouvernance : regards croisés de dirigeants et d'administrateurs*, 2012, p. 12.

8) Institut Français des Administrateurs, *Gouvernance et diversité dans les conseils d'administration*, Décembre 2007, p. 10.

9) S. Lochmann, *Le juriste d'entreprise dans un contexte renouvelé*, Les Echos, L'art du management, 24 novembre 2005, p. 2.

10) Cercle Montesquieu, *Le directeur juridique : positionnement, rôles, missions*, Octobre 2011, p. 1.

11) AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, recommandation 6.3, Avril 2010, p. 11.

12) Autorité des Marchés Financiers, *Rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées*, Octobre 2012, p. 50.

13) Ethics & Boards, *La place des femmes dans les instances dirigeantes du CAC 40*, 8 octobre 2012.

« la moitié de l'échantillon, soit 30 sociétés, dont 20 appartiennent à l'indice CAC 40, ont au moins 20 % de femmes au sein de leur conseil » et que « une seule société, Publicis, appartenant à l'indice CAC 40, a déjà franchi le seuil des 40 % de femmes au sein du conseil (7 membres sur 16) ».<sup>14</sup>

S'ils témoignent de certains progrès accomplis au sein des plus grandes entreprises, ces chiffres montrent cependant que d'importants efforts doivent encore être réalisés par les entreprises concernées pour qu'elles puissent atteindre d'ici 4 ans les objectifs de mixité fixés par la loi. Il en résulte qu'au cours des prochaines années, de nombreux sièges d'administrateurs devront être pourvus par des femmes pour procéder à la nécessaire adaptation des conseils d'administration aux exigences légales.

**Atouts des juristes :** Les professions juridiques ont connu une féminisation très marquée au cours des vingt dernières années. Cette féminisation des professions juridiques est intervenue à un taux très supérieur à ce que l'on a pu observer dans les métiers de la comptabilité, de la stratégie ou de la finance. Une étude publiée en novembre 2012 par le Ministère de la justice montre ainsi que les avocates sont désormais plus nombreuses en France que les avocats. « En 2009, la proportion de femmes dépasse pour la première fois celle des hommes. Elle atteint en 2012, 52,7 % contre 46 % dix ans auparavant ».<sup>15</sup> La profession de juriste d'entreprise est également très féminisée. Une étude réalisée en mars 2009 par Robert Half et l'AFJE montre ainsi que « 57 % des Juristes d'Entreprise sont des femmes. Elles représentent même 73 % des moins de 30 ans et 60 % des effectifs de la Région Parisienne ».<sup>16</sup> Les professions comptables ou financières restent, pour leur part, des bastions très masculins.

La très forte féminisation des professions juridiques est là encore une excellente raison de nommer des juristes – en l'occurrence des femmes juristes – au sein des conseils d'administration. Non seulement les professionnels du droit présentent l'avantage de satisfaire – point par point – aux différentes exigences de la fonction d'administrateur, mais les professions juridiques sont un vivier important de femmes expérimentées et compétentes, donnant



ainsi une large possibilité de choix aux entreprises qui souhaitent nommer une administratrice quand les professions comptables ou financières ne comptent, pour leur part, qu'un nombre réduit de femmes à des postes de responsabilité.

#### CONCLUSION

Le rôle des conseils d'administration et des administrateurs est en évolution constante. Au-delà des qualités et des compétences traditionnellement requises des membres d'un conseil d'administration, de nouvelles exigences s'imposent progressivement aux conseils d'administration et à leurs membres. Cette évolution est notamment la conséquence de la montée en puissance des problématiques de gestion des risques, d'éthique et de *compliance* dans les attributions des conseils d'administration, mais également de l'exigence accrue de professionnalisation et de diversification des conseils d'administration.

Les avocats d'affaires et les juristes d'entreprises possèdent une diversité de compétences, une approche professionnelle et des qualités d'indépendance qui en font d'excellents candidats aux fonctions d'administrateurs. Une étude minutieuse des différentes qualités requises pour l'exercice des fonctions d'administrateur montre que les professionnels du droit satisfont en tous points

aux exigences de plus en plus strictes qui pèsent sur les membres des conseils d'administration. Les juristes apportent également une expertise technique et une approche spécifique des sujets traités par les conseils d'administration, qui viennent enrichir leurs compétences et renforcer l'effectivité de leur mission.

Les professionnels du droit présentent en outre toutes les qualités d'intégrité, de loyauté<sup>17</sup>, d'indépendance<sup>18</sup> et de « courage »<sup>19</sup> nécessaires à l'exercice des fonctions d'administrateur. À l'heure où la diversification et la mixité des conseils d'administration deviennent des exigences incontournables, les entreprises ont donc tout intérêt à nommer davantage de juristes, et notamment de femmes juristes, en qualité d'administrateurs à l'occasion des prochains renouvellements de leurs conseils. De nombreux juristes expérimentés, et notamment des femmes, sont d'ores et déjà candidats à de telles fonctions et ont suivi, dans le cadre des diverses associations constituées à cet effet, l'ensemble des formations nécessaires à l'exercice de ces responsabilités.

Source : Rapport 2013

« Évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs »

Par Femmes AAA+, Skadden, Cercle Montesquieu

2016-2091

14) Autorité des Marchés Financiers, Rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, Octobre 2012, p. 50.

15) Ministère de la justice, Direction des Affaires Civiles et du Sceau, Pôle d'évaluation de la justice civile, Statistique sur la profession d'avocat, Novembre 2012, p. 3.

16) Robert Half Juridique & Fiscal et AFJE, Juriste d'Entreprise : une profession très féminine où l'intérêt du poste prime, Mars 2009

17) Comme le rappelle l'IFA, l'administrateur doit exercer ses fonctions avec « intégrité » et « loyauté » (art. 3 de la charte de l'administrateur, 23 janvier 2009). Il « agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société. Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises ». (art. 6). Ces principes directeurs de la fonction d'administrateur constituent des piliers essentiels de la profession d'avocat et de juriste d'entreprise.

18) L'administrateur doit agir avec une totale indépendance d'esprit. Selon l'IFA, il « veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action » (art. 4 de la charte de l'administrateur, 23 juin 2009). L'indépendance est, pour les avocats, plus qu'une exigence ponctuelle. C'est un devoir quotidien, une obligation déontologique, un état d'esprit. Il s'agit d'une indépendance à la fois fonctionnelle et intellectuelle. Le Règlement Intérieur National de la profession d'avocat dispose à cet égard, dans son article 1<sup>er</sup>, que « la profession d'avocat est une profession libérale et indépendante quel que soit son mode d'exercice » (art. 1.1) et que « l'avocat exerce ses fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité, dans le respect des termes de son serment. » (art. 1.3). Les juristes d'entreprise obéissent également à un principe d'indépendance dans leur activité professionnelle. Comme l'indique le Vade-mecum du directeur juridique publié par le Cercle Montesquieu, « le juriste d'entreprise exprime ses avis librement sous sa propre responsabilité. Il se doit de maintenir son indépendance intellectuelle dans l'exercice de sa profession et dans l'intérêt de l'entreprise. En tenant compte des besoins de son entreprise, il incorporera dans sa réflexion la liberté de faire ou de ne pas faire, et dans ce dernier cas, il peut demander à ce que le dossier soit attribué à un autre juriste interne ou externe » (p. 13).

19) Selon l'IFA, l'administrateur doit faire preuve de « courage ». Il a « le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations. » (art. 4 de la charte de l'administrateur, 23 juin 2009). Comme l'indique l'association Administrateurs Professionnels Indépendants Associés (APIA) à propos des administrateurs indépendants, « dans tous les cas, il s'agit de challenger le management par un questionnement pointu et sans complaisance ». Les professionnels du droit, avocats ou juristes d'entreprise, ont fondamentalement et historiquement un rôle de contre-pouvoir, de « gêneur », une fonction critique ou d'alerte. Leur capacité à demander des comptes, à exprimer un avis et à convaincre, est au cœur de leur profession, et leur raison-d'être.

# Entretien avec Anne Durez

Avocate d'affaires pour de grandes entreprises internationales, puis senior legal counsel pour le groupe Total, administratrice de l'International Pacific Bar Association, administratrice de sociétés certifiées de Science Po et de l'IFA... le parcours d'Anne Durez est exemplaire. Elle a désormais pour ambition de rejoindre un CA, de préférence celui d'une PME ouverte à l'international. Elle nous livre ci-dessous les raisons qui l'ont motivée à postuler.

## Pouvez-vous vous présenter ?

Au cours des 25 dernières années j'ai évolué dans le monde des affaires, avec un intérêt particulier pour la région Asie depuis 10 ans.

Tout d'abord j'ai passé une quinzaine d'années comme avocat d'affaires à conseiller des entreprises internationales. Que ce soit pour accompagner des fonds d'investissement ou des groupes industriels dans leur stratégie de croissance ou de restructuration ou encore pour conseiller leurs dirigeants lorsqu'ils étaient confrontés à des crises judiciaires, notamment pénales.

Puis j'ai rejoint un groupe énergétique de premier plan pour lui apporter mon expérience dans la prévention des risques juridiques et des questions de conformité, qui sont aujourd'hui au cœur des missions de contrôle et d'orientation des conseils d'administration, au même titre que les questions de stratégie ou de croissance. Compte tenu de l'exposition exponentielle des entreprises aux risques émergents (cybersécurité notamment) et au risque judiciaire, le conseil d'administration doit s'assurer de l'existence de processus de gestion de crise adéquats, un domaine que je connais bien.

En parallèle, je suis administratrice de l'IPBA, l'International Pacific Bar Association, dont le siège social est à Singapour. Nous échangeons entre professionnels nos bonnes pratiques, y compris sur les enjeux de gouvernance. C'est une démarche indispensable dans un univers économique mondialisé pour éviter les écueils dus à l'ignorance des spécificités locales institutionnelles ou culturelles.

Enfin, depuis 2015 je suis également administratrice de sociétés certifiées de Sciences Po et de l'IFA.

## Pourquoi avoir décidé de postuler à un mandat d'administrateur ?

Plusieurs start-ups qui ne sont pas encore dotées d'organes de gouvernance m'ont sollicitée pour les conseiller dans leur stratégie de développement à l'international. Cette expérience nourrit mon intérêt pour tout ce qui a trait à l'innovation et me donne envie de poursuivre au sein d'un conseil d'administration, en particulier d'une PME ou d'une ETI qui souhaite croître à l'international.

L'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants dans de nombreux pays – tout récemment au Japon sous l'impulsion du Premier ministre Shinzo Abe – démontre l'intérêt d'apporter du sang neuf dans les conseils pour aider les entreprises à prendre les bonnes décisions stratégiques dans un univers extrêmement



compétitif et un monde en pleine mutation.

Une autre raison qui a motivé mon intérêt à rejoindre un conseil tient au fait qu'aujourd'hui les questions de prévention et de gestion des risques, d'éthique ou encore de RSE (atteinte aux droits de l'Homme, risques environnementaux) montent en puissance du fait d'un fort activisme sociétal. Elles conduisent les conseils à s'entourer de nouvelles compétences. Enfin j'ai été encouragée dans ma démarche par une femme, Suet Fern Lee, elle-même administratrice indépendante d'AXA et de SANOFI.

## Quel a été l'élément déclencheur ?

Mon envie de rejoindre un conseil s'est nourrie de mes différentes expériences ainsi que des mandats bénévoles que je conduis. Vous faites peut-être référence, sans la citer, à la loi Copé-Zimmermann qui impose des quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises d'une certaine taille. En tant que femme engagée en faveur d'une plus grande parité dans le monde professionnel, je ne peux que reconnaître les effets bénéfiques de cette loi. Les opportunités sont plus nombreuses, les candidatures des femmes étant davantage mises en avant. Il faut s'en féliciter. Mais la compétence doit rester le premier critère dans le choix d'un nouvel administrateur.

## Est-il utile de suivre une formation spécifique avant de rejoindre un conseil ?

Les formations certifiantes connaissent un succès

grandissant, même si elles ne sont *stricto sensu* pas exigées. Elles ont l'avantage de conjuguer savoir et savoir être.

Elles permettent de rester en pointe sur les questions de gouvernance. Prenons l'exemple du « say on pay » et des controverses autour de la rémunération de certains dirigeants. Sur ce sujet, les investisseurs et les actionnaires demandent une transparence accrue dans les décisions du conseil. Les retours d'expérience d'administrateurs en exercice sont à cet égard très enrichissants. La formation dispensée par Sciences Po et l'IFA met aussi l'accent, par des mises en situation, sur les qualités attendues d'un administrateur, les *soft skills* : écoute, indépendance d'esprit, capacité à agir en réseau avec d'autres administrateurs en-dehors de tout rapport hiérarchique, sens aigu de la confidentialité, curiosité et surtout courage.

Ensuite, une bonne formation comprend une expérience terrain. Accepter des mandats dans une fondation ou une organisation professionnelle aide à adopter la posture sans laquelle la meilleure des candidatures n'aboutira pas.

## Quels conseils donneriez-vous aux postulantes à un mandat ?

Bien cibler ses objectifs : est-ce que je recherche un mandat en France ou à l'étranger ? Dans un secteur d'activité particulier ? Suis-je en accord avec la culture et les valeurs des entreprises que je cible ? Existe-t-il des conflits d'intérêts avec mes fonctions actuelles ? Ensuite, déterminer sa plus-value : compétences fonctionnelles (finance, ressources humaines, gestion des risques...) et sectorielles (connaissance d'un pays ou d'une région, d'un réseau utile à l'entreprise cible). Être en mesure de proposer des références morales est un plus.

Dans la phase de recherche, des cabinets spécialisés tels que Spencer Stuart, Egon Zehnder, Heidrick & Struggle, Russel Reynolds... peuvent être approchés. Être actif dans ses propres réseaux – ce qui nécessite un investissement sur le long terme – conforte la plus-value attendue d'un conseil. En résumé, pour être coopté par un conseil il faut à la fois la dimension d'administrateur – les compétences recherchées et la posture – et être perçu comme ayant une plus-value à apporter de par la richesse de sa propre expérience.

Propos recueillis par Myriam de Montis

2016-2067

# L'IFA et Sciences-Po présentent le Certificat Administrateur de sociétés



Paris, 14 septembre 2016

*Mercredi 14 septembre, dans un amphithéâtre au sous-sol des locaux de Sciences-po, plusieurs membres de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et de l'IEP, présentaient le Certificat Administrateur de sociétés. Un programme destiné aux professionnels voulant obtenir un certificat de haut niveau et renforcer leurs compétences.*

**P**endant près de deux heures, les différents intervenants ont détaillé les tenants et les aboutissants du programme à quelques dizaines de potentiels candidats. Une idée venant du Canada, plus précisément du Québec où elle a été développée avec un certain succès, avant de s'exporter en France. Un cursus qui depuis ces débuts en 2010, a déjà formé 500 personnes à travers 28 promotions. La formation est étalée sur 13 jours répartis sur 6 mois, pour un tarif de 14 000 €. Ainsi, les coordinateurs du programme annoncent qu'à présent 25 personnes participeront à chaque formation. Par an, 5 promotions passeront par les bancs de l'IFA. Le programme s'articule autour de 5 modules principaux, comme autant de thèmes abordés durant la formation : Fonctionnement du conseil – Stratégie et gestion des risques – Maîtrise de la performance économique – Le conseil et l'actif humain – Simulation du conseil. À ceux-ci s'ajoute un module optionnel et 3 modules « électifs ». Selon les organisateurs, le parcours est centré sur les besoins de l'administrateur et laisse une forte place à l'échange, à la communication entre formateurs, entre participants. Développé sous la supervision de Sciences-po, le Certificat est ainsi reconnu par la prestigieuse école.

Louis Royer  
2016-2101



## L'IFA en détails

Avec plus de 3 600 membres, exerçant leurs fonctions dans plus de 4 000 sociétés de toutes tailles et de tous secteurs, l'Institut Français des Administrateurs est l'association professionnelle de référence des administrateurs en France. Administrateurs indépendants, administrateurs exerçant des fonctions exécutives, administrateurs représentant l'État, le personnel ou les actionnaires salariés... de la diversité des profils et des parcours de ses membres naissent la richesse des échanges et l'amélioration des pratiques professionnelles. L'IFA apporte aux administrateurs toute l'information, la formation et l'expertise nécessaires pour l'exercice de leur fonction et associe à ses activités tous ceux qui souhaitent contribuer à l'évolution des normes professionnelles et des meilleures pratiques de gouvernance. Les entreprises sont largement associées aux activités et réflexions de l'IFA et peuvent bénéficier ainsi d'un accompagnement personnalisé pour la mise en place des meilleures pratiques de gouvernance : adhésion groupée des membres de leurs conseils, recherche d'administrateur, formations sur mesure.

Source : IFA

## JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Abonnez-vous par téléphone  
en composant le 01 47 03 10 10



Oui, je désire m'abonner  
et recevoir le journal à l'adresse suivante :

Me, M, Mme, Mlle : .....  
Société : .....  
Rue : .....  
Code postal : .....  
Ville : .....  
Téléphone : .....  
Télécopie : .....  
E-mail : .....

Ci-joint mon règlement de 99 € à l'ordre de  
**SPPS**

8, rue Saint Augustin - 75080 PARIS CEDEX 02  
Internet : [www.jss.fr](http://www.jss.fr) E-mail : [abo@jss.fr](mailto:abo@jss.fr)