

Tribune
Paris, le 04 mars 2014

Gouvernance / Etude Gouvernance & Structures en partenariat avec AFECA

La parité des femmes dans les Conseils d'administration : un premier pas positif... mais encore du chemin face à de forts enjeux de gouvernance

180 postes à pourvoir d'ici fin 2014 et 648 d'ici à 2017... Voilà l'enjeu mis en exergue par l'AFECA, d'après l'étude 2014 du cabinet Gouvernance & Structures dont l'Association est partenaire, quant aux mandats d'administrateurs restant à pourvoir par des femmes, pour que les 440 sociétés cotées analysées atteignent les seuils fixés par la loi Copé-Zimmermann (20% en 2014, 40% en 2017).

Au-delà de ces objectifs quantitatifs, l'association identifie cinq enjeux majeurs de gouvernance liés à la parité des femmes dans les Conseils d'administration, et souligne pourquoi sont particulièrement concernées les mid & small caps, sources majeures de créations d'emplois en France et représentant 73% des sociétés étudiées.

Marie-Ange Andrieux et Françoise Berthon, co-présidentes de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA)



« Un taux de 23,4% de femmes dans les Conseils d'administration des sociétés cotées en France après les Assemblées Générales 2013... Cette moyenne encourageante cache, en réalité, de nombreuses disparités. A court terme, parmi les 159 sociétés n'ayant pas encore atteint le 1^{er} seuil des quotas fixés à 20%, le challenge concerne pour 81% les mid et small caps (vs 15% pour les big caps et 4% pour le CAC40). A plus long terme, l'objectif du deuxième seuil de 40% d'ici 2017 repose à 63% sur ces mêmes mid et small caps, pour 25% dans les big caps et 12% pour le CAC40. Sans compter les sociétés non cotées également incluses dans le périmètre de la loi (quand elles ont plus de 500 personnes et plus de 50 millions de chiffre d'affaires ou de total de bilan) !

Renforcer l'efficience du « marché » des mandats

Dès lors, un premier enjeu fort : l'efficience du « marché » des mandats d'administrateurs pour rapprocher l'offre de mandats des mid et small caps des profils féminins disponibles et

répondant aux besoins spécifiques des conseils de ces entreprises. Sur ce marché, les réseaux d'administratrices ont le devoir de se mobiliser pour rendre visible leur réservoir de compétences et argumenter clairement leur valeur ajoutée au sein du Conseil.

Faire de la parité un atout de performance du conseil

Deuxième enjeu : considérer les quotas comme une opportunité pour le conseil de diversifier sa composition en intégrant de nouvelles compétences et expériences pour servir la performance de ses travaux notamment sur la stratégie et le business model de compétitivité, l'enrichissement de ses comités par des expertises nécessaires à la complexification des affaires et l'accroissement des responsabilités et risques des administrateurs.

C'est en ligne avec le besoin d'ouvrir les conseils à de nouveaux **profils** : l'étude montre en effet qu'environ trois quarts (sauf small caps à 66%) des administratrices restent concentrées sur les fonctions de dirigeantes essentiellement (une sur deux d'entre elles) et de spécialistes de la finance et de l'économie (1 sur 3), malgré une évolution encore timide vers d'autres domaines (RSE, RH, communication, ventes ou marketing). L'efficience des processus d'identification des talents, de sélection, de nomination des administrateurs ainsi que d'évaluation du conseil est au cœur de cet enjeu. L'évolution vers plus de professionnalisation de la fonction d'administrateur est un facteur clé pour favoriser ce mouvement vers l'ouverture des conseils dans la confiance.

Enrichir par la diversité la valeur ajoutée du Conseil

La diversité a ses pièges comme ses leviers !

Il ne faudrait pas, sous prétexte qu'il y a 180 postes à pourvoir en 2014, et 648 d'ici 2017, céder au piège du **cumul** des mandats ! A ce titre, l'étude est encourageante et montre que 87% des femmes actuellement administratrices n'occupent qu'un seul mandat : c'est particulièrement vrai dans les small caps (96%), moins dans le CAC40 se situant à 68%.

Au-delà des compétences, la diversité passe aussi par **l'enjeu de l'international**. Le CAC40 fait figure de pionnier à cet égard avec près de 42% d'administratrices étrangères (60% dans les recrutements 2013). Hors CAC40, on tombe à 15% d'étrangères dans les big et mid caps et seulement 9% pour les small caps. Pourtant, ces petites capitalisations, créatrices d'emplois, ont aussi de véritables enjeux d'internationalisation pour pérenniser leur développement. Là encore, la mobilisation des réseaux est nécessaire, qu'ils soient apporteurs de compétences internationales ou de profils internationaux. Voilà pourquoi AFECA s'est fortement engagée, en tant que membre fondateur, dans le réseau européen de femmes administratrices EWoB¹ ou comme membre affilié d'ECODA².

L'indépendance est un critère majeur de la diversité dans les Conseils, pour une gouvernance combinant performance et éthique, levier de confiance des parties prenantes sur le long terme ...Le niveau d'administratrices indépendantes baisse avec la taille des entreprises : elles sont 74% dans le CAC40 (58% dans les big caps, hors CAC40), et seulement 28% dans les mid caps et 32% dans les Small caps. Or, une administratrice indépendante rejoignant une mid ou small caps apporte une vision extérieure dans le débat stratégique et des expertises qui pourraient être complémentaires du regard indispensable des administrateurs familiaux (38% des administratrices des small caps et 28% des mid caps sont liées à la famille du dirigeant ou de l'actionnaire).

¹ EWoB : European Women on Boards/ www.europeanwomenonboards.eu

² ECODA : European Confederation of Directors'Association <http://www.ecoda.org/>

Dynamiser le leadership au féminin

S'il y a encore du chemin à parcourir pour parvenir aux seuils imposés par les quotas concernant les seuls Conseils d'administration, la problématique concerne bien au-delà tous les niveaux de responsabilités opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Là, de gros efforts de développement restent à venir! L'étude révèle l'absence d'évolution quant au manque dramatique de femmes en position de leadership : au niveau du conseil, on ne compte que 5% de Présidentes, 3% de PDG ou 16% de Présidentes de Conseil de surveillance. Par ailleurs, dans des fonctions exécutives, les femmes ne sont que 4 % de Directrices générales ou 7% de Présidentes de directoire.

Le conseil devrait avoir un rôle d'exemplarité et donner le « tone at the top » pour valoriser le capital féminin comme composante essentielle du capital humain de l'entreprise dans son ensemble.

Valoriser le capital féminin et humain de l'entreprise

Au travers de la lecture des rapports annuels, l'étude montre que le nombre de conseils indiquant avoir délibéré dans l'année sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale est encore trop faible : seuls 10% des conseils des small caps et 19% des mid caps (vs 44% pour les big caps et 63% pour le CAC40). Or, le capital humain est un facteur majeur de compétitivité de l'entreprise quelle que soit sa taille. Soulignons que les mid & smalls caps, qui représentent 73% du panel des sociétés étudiées et sont les plus créatrices d'emploi en France, ne peuvent se priver de ce levier de croissance durable. Les enjeux de féminisation des Conseils des entreprises dépassent donc, très clairement, et très largement une mise en conformité aux seuls quotas ; Il en va de la croissance de demain, du modèle de compétitivité du futur... »

L'étude « *La place des administratrices dans les sociétés françaises cotées sur Euronext paris – situation au 30 juin 2013* » a été réalisée par le Cabinet Gouvernance & Structures, Monsieur Guy Le Péchon, Associé/Gérant, sur 440 sociétés des compartiments A, B et C d'Euronext Paris. Elle est parrainée par la Caisse des Dépôts, Monsieur Bertrand Collomb, l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA) et l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Envoi de l'étude sur demande.

A propos de l'AFECA :

L'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA) a été fondée en 2010 avec deux objectifs : valoriser le capital humain féminin expert-comptable et favoriser la présence des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises et des organisations. Co-présidée par Françoise Berthon et Marie-Ange Andrieux, l'AFECA compte aujourd'hui 650 membres. L'Association est membre affilié d'ECODA (European Confederation of Directors' Association) et membre fondateur d'EWoB (European Women on Boards).

www.femmes-experts-comptables.com / www.europeanwomenonboards.eu

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Agence Fargo – Alexandra Sarazin – asarazin@agencefargo.com – 01 44 82 95 52