

LA PLACE DES ADMINISTRATRICES
AU SEIN DES SOCIÉTÉS COTÉES
SUR EURONEXT PARIS
AU 30 JUIN 2013

Femmes
Diplômées d'Expertise
Comptable Administrateurs

**L'Association des Femmes Diplômées
d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA)**
et ses co-présidentes Marie-Ange Andrieux et Françoise Berthon

Analysent les grandes lignes d'enjeux de la gouvernance

relatifs à la **parité dans les conseils** suite à la Loi de Janvier 2011 sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

A partir des résultats de l'étude 2014

sur la féminisation des conseils d'administration des entreprises cotées, réalisée en partenariat avec **Gouvernance et Structures***.

*** METHODOLOGIE :**

Etude 2014 de Gouvernance & Structures, Guy Le Péchon Associé Gérant

Mise à jour (situation à fin juin 2013) de l'étude annuelle menée depuis 4 ans 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. Les partenaires 2014 sont : Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs, Institut Français des Administrateurs, Groupe Caisse des Dépôts, B. Collomb.

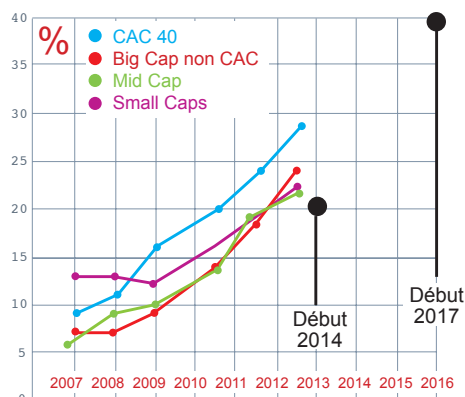
G&S

Gouvernance & Structures

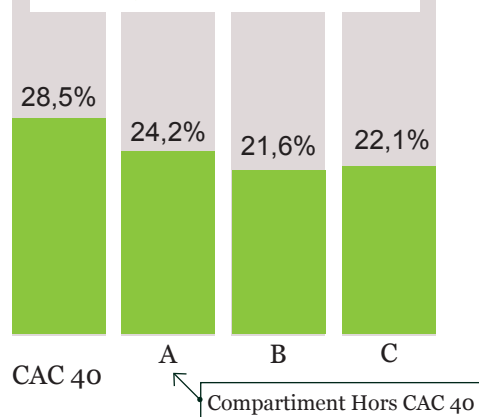
www.g-et-s.com

Effici- ence du marché des mandats

Evolution de la féminisation des conseils



Féminisation des conseils en 2013



Taux atteint au 30 juin 2013

RESULTATS DE L'ETUDE

Un premier seuil atteint avec 23,4% de femmes dans les conseils

A fin juin 2013, les sociétés du CAC40, les Big Caps (compartiment A hors CAC40) les Mid Caps (Compartiment B) et les Small Caps (Compartiment C) dépassent l'objectif de 20 %, premier seuil fixé par la loi Copé-Zimmermann d'ici 2014. La présence des femmes dans leurs conseils atteint 23,4%.

Mais cette moyenne tirée par les sociétés en avance cache des disparités

Au sein de ce large échantillon, 159 sociétés (dont 29% mid caps et 52% small caps) n'avaient pas atteint les 20 %, soit environ 180 mandats d'administrateurs à féminiser d'ici 2014. A plus long terme, il faudrait 468 mandats attribués à des femmes pour atteindre le deuxième seuil de 40 % d'ici 2017 (63% dans les mid et small caps, 25% dans les big caps, 12% au sein du CAC40).

ENJEU

Favoriser l'efficacité du « marché » des mandats d'administrateurs pour une dynamique de composition du conseil

L'efficacité du « marché » des mandats d'administrateurs devient un enjeu majeur pour mettre en relation l'offre et la demande de mandats, en adéquation avec les besoins des conseils, notamment pour les mid et small caps.

C'est l'opportunité, pour une composition dynamique du conseil :

- de sélectionner les profils appropriés permettant d'améliorer la composition des conseils en fonction des compétences nécessaires face aux enjeux stratégiques,
- d'actionner le levier de nouveaux profils au service de la vision innovante dans le processus décisionnel du conseil et de la performance des travaux de ses comités.

Valeur ajoutée d'AFECA

- Rendre visible sur le marché des mandats un réservoir de compétences et de talents adaptés aux besoins des conseils.
- Fournir des candidates formées à la fonction d'administrateur mais également aux soft skills nécessaires dans la plateforme d'intelligence collective qu'est le conseil.
- Actionner avec ses délégations régionales la proximité avec les small caps et répondre à leurs besoins spécifiques.
- Contribuer au mouvement vers la professionnalisation du métier d'administrateur.

Focus sur l'âge des administratrices

- L'âge moyen décroît avec la taille des sociétés: 56 ans (CAC40), 52 ans (Comp. A hors CAC 40), 51 ans (B), 49 ans (C).
- Quand la taille de la société diminue, la pyramide des âges des administratrices est plus étalée et son sommet correspond à un âge plus jeune.
- Les récents recrutements induisent un léger rajeunissement.

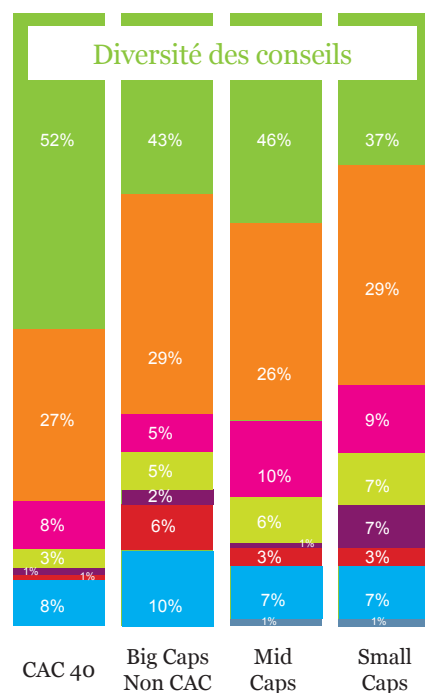
Diversité

RESULTATS DE L'ETUDE

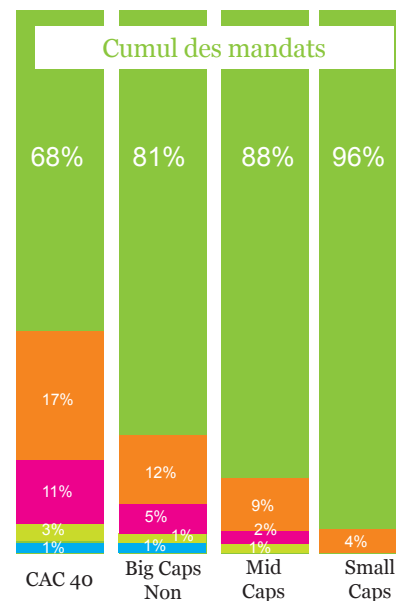
Des profils encore trop peu diversifiés

Les seuls profils d'exécutives ou de financières représentent encore 80% des administratrices du CAC 40, 72% des big et mid caps, 66% des small caps. Une diversification apparaît dans les derniers recrutements mais de façon limitée et variable selon les compartiments (ex : baisse globale des opérationnelles au profit d'une augmentation des fonctions finance et RSE dans le CAC40, des fonctions techniques et communication dans les mid caps, commerciales et juridiques dans les small caps). Une particularité du CAC 40 : 25% des administratrices ont eu un poste dans un organisme d'Etat (18%, 8% et 6% respectivement dans les big, mid et small caps).

Eviter le cumul des mandats favorise cette diversité : à cet égard, l'étude est encourageante. A l'exception d'une trentaine de femmes capitalisant plusieurs mandats dans les grands groupes, 68% des administratrices du CAC 40 n'ont qu'un mandat, pour 81% dans les big caps, 88% dans les mid caps et 96% dans les small caps.



1. Top executive
2. Financière, Economiste ou Conseil
3. Technique Production et Scientifique
4. Communication
5. Commercial et/ou marketing
6. RSE RH
7. Juriste
8. Autre



Nombre de mandats détenus
 1 poste 2 postes
 3 postes 4 postes
 5 postes

ENJEU

Développer la diversité comme un atout de performance du conseil

La diversité peut constituer un levier de performance du conseil au regard :

- des besoins de compétences et expertises créant à la fois différence et complémentarité dans la cartographie des « hard skills » et « soft skills » du conseil,
- des responsabilités des administrateurs face à la complexification de la vie des affaires et la montée des risques financiers et non financiers,
- des exigences de compétitivité combinée coût et hors coût, nécessitant de repenser les business models pour une performance plus intégrée, financière et extra financière,
- de la nécessité de développer de nouveaux leviers de valorisation durable de l'entreprise par les actifs matériels mais aussi immatériels.

Valeur ajoutée d'AFECA

- Proposer des compétences en ligne avec les besoins des conseils et de ses comités, notamment le comité d'audit.
- Délivrer de la valeur ajoutée au sein du conseil en combinant des connaissances techniques et sectorielles à des savoir-être.
- Capitaliser sur le programme de formations de l'Association adaptées aux enjeux de la fonction d'administrateur.

Internationalisation

RESULTATS DE L'ETUDE

Des profils internationaux disparates selon la taille des sociétés

L'origine des administratrices du CAC40 est à 42% de nationalité étrangère et les recrutements 2013, étant à 60% d'origine étrangère, ont accentué cette évolution.

Ce phénomène est nettement en retrait dans les big et mid caps (14% d'administratrices étrangères) comme dans les small caps (9%).

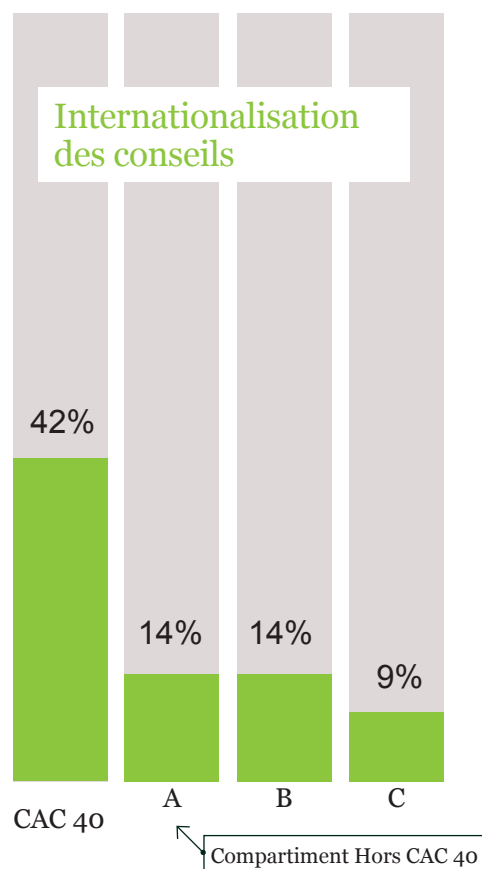
L'origine de ces administratrices est majoritairement européenne et anglo-saxonne.

ENJEU

Internationaliser le conseil comme levier de son efficacité

La présence d'administratrices internationales contribue à :

- accompagner par des compétences ciblées une stratégie de développement sur les marchés internationaux, levier incontournable de croissance, y compris pour les mid et small caps, qui ont un enjeu fort dans ce domaine,
- développer une transculturalité au sein du conseil,
- favoriser la diffusion des meilleures pratiques internationales de gouvernance et la dissémination de principes généralement admis de bonne gouvernance,
- inciter les femmes françaises à postuler pour des mandats dans des conseils à l'international et inversement.



Valeur ajoutée d'AFECA

- Apporter les expériences internationales de ses membres.
- Actionner le réseau EWoB (European Women on Boards/www.europeanwomenonboards.eu) dont AFECA est membre fondateur, pour fluidifier l'offre de mandats croisés en Europe et participer à une plateforme d'échange de bonnes pratiques de gouvernance et de stratégies innovantes de développement d'entreprises.
- Capitaliser sur sa participation en tant que membre affilié d'Ecoda (European Confederation of Directors' Association/www.ecoda.org) pour être au cœur des pratiques et perspectives de gouvernance européennes et internationales.

EWOB (European Women on Boards)

- Un réseau d'organisations à but non lucratif, ayant pour objectif de devenir le réseau européen de référence promouvant l'accès de femmes, hautement qualifiées et avec des profils diversifiés et adaptés, aux conseils d'administration des entreprises en Europe.
- Déjà cinq associations membres en Belgique, Finlande, France, Norvège et Royaume Uni, l'objectif d'EWoB étant d'étendre son réseau à toute l'Europe de façon sélective.
- Des valeurs, les 7 « I » (Innovation, Inclusiveness, Intelligence, Integrity, Involvement, Interaction, Intangible Values), qui profilent la dynamique de gouvernance pour laquelle AFECA et les autres membres du réseau EWoB s'engagent.

Indépendance

RESULTATS DE L'ETUDE

Une présence d'administratrices indépendantes qui diminue avec la taille des sociétés

Les administratrices indépendantes sont 74% dans le CAC40, 58% dans les big caps, 44% dans les mid caps, 32% dans les small caps.

La présence des directrices opérationnelles baisse régulièrement au profit des indépendantes.

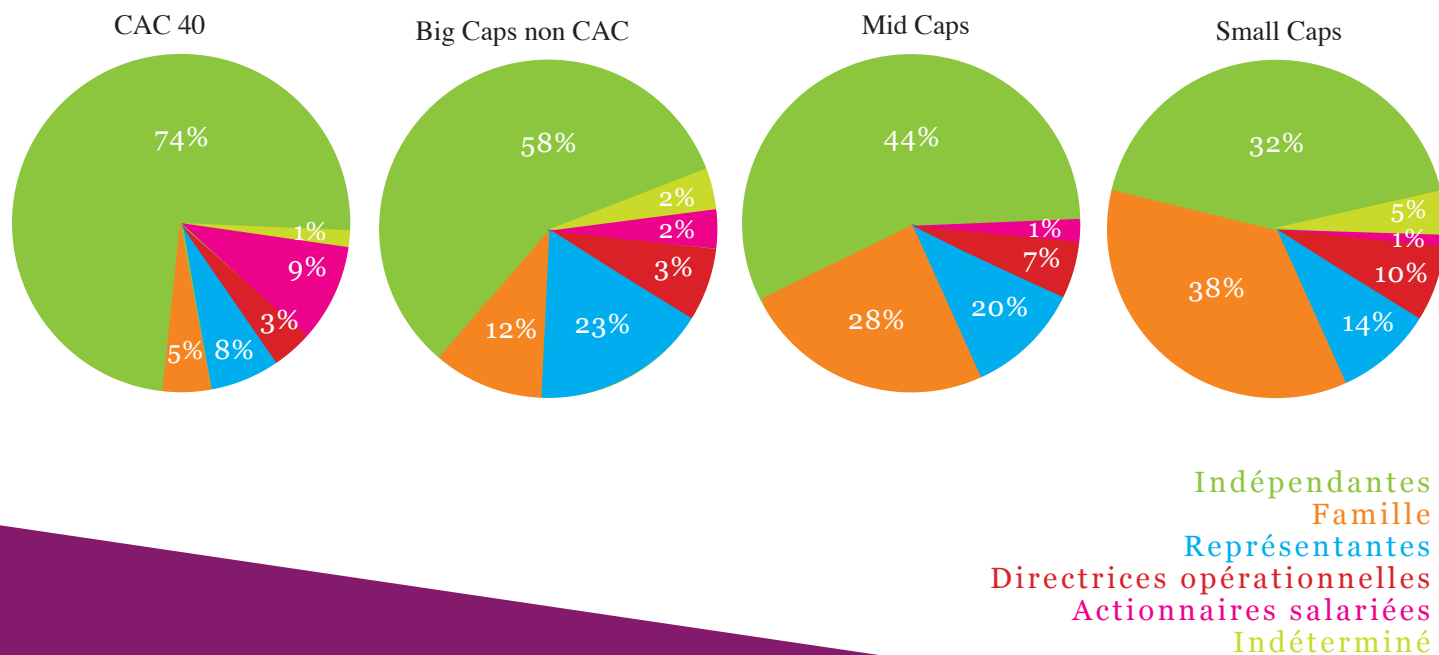
Le poids de la famille est marqué dans les mid caps (28%) et les small caps (38%).
On observe le poids significatif des administratrices salariées dans le CAC40 (9%).

ENJEU

Combiner performance éthique et indépendance au sein du conseil

Les profils indépendants sont une opportunité pour :

- renforcer une gouvernance porteuse de confiance vis à vis des parties prenantes, l'indépendance restant un critère majeur de gouvernance,
- contribuer à la performance des travaux du conseil, notamment dans les small caps, par l'apport d'une vision extérieure et de compétences complémentaires au regard indispensable des administrateurs familiaux,
- participer à l'efficacité des comportements dans le débat décisionnel sur les projets stratégiques et l'analyse des risques dans une perspective élargie de performance financière, sociétale et environnementale.



Valeur ajoutée d'AFECA

- Proposer des candidates ayant le profil d'administrateur externe indépendant.
- S'appuyer sur la proximité du réseau avec les small caps et la connaissance de leurs spécificités pour apporter de la valeur ajoutée à leur conseil tout en sachant s'approprier leurs valeurs.
- Capitaliser sur les valeurs d'éthique et de déontologie portées par la profession d'expert-comptable.

Leadership et capital humain

RESULTATS DE L'ETUDE

Un leadership au féminin insuffisant

Le leadership féminin doit être amélioré dans les hautes instances décisionnelles :

- au sein du conseil : seulement 5% de femmes Présidentes de conseil, 16% Présidentes de conseil de surveillance, 3% de PDG,
- au niveau exécutif : 4% de femmes DG, 7% de Présidentes de directoire.

Le capital féminin doit être davantage valorisé à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels. Le nombre de conseils indiquant avoir délibéré dans l'année sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale est encore trop faible, particulièrement dans les small et mid caps : seuls 10% des conseils des small caps et 19% des mid caps (contre 44% pour les big caps et 63% pour le CAC40).

ENJEU

Valoriser l'entreprise et sa compétitivité par le capital féminin et humain

La valorisation concerne plusieurs niveaux de l'actif immatériel capital humain et l'entreprise plus globalement :

- le capital féminin et humain du conseil, lequel doit par son exemplarité et son engagement (le « tone at the top ») insuffler une dynamique de valorisation du capital féminin de l'entreprise,
- le capital humain de l'entreprise qui doit générer de la valeur durable avec toutes ses composantes de façon équilibrée,
- l'entreprise qui par une telle stratégie développe un modèle de croissance durable et éthique, en co-création avec les parties prenantes.

L'intégration du capital humain dans une stratégie de compétitivité long terme peut générer un avantage différentiel créateur de valeur durable.

Le capital féminin et humain est un facteur majeur de performance de l'entreprise, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité.

Les enjeux de féminisation des conseils dépassent largement une mise en conformité avec la loi sur les quotas : ils touchent à la croissance de demain et au modèle de compétitivité du futur.

Valeur ajoutée d'AFECA

- Capitaliser sur ses champs d'expertise pour diffuser les bonnes pratiques de valorisation du capital humain et de l'entreprise.
- Délivrer de la valeur ajoutée sur les politiques de management des risques et de valorisation des actifs immatériels et de l'entreprise.
- Apporter un savoir-faire pour mesurer, contrôler, évaluer et communiquer sur ces actions entrepreneuriales.

**Association des Femmes
Diplômées d'Expertise Comptable
Administrateurs**

19 rue Cognacq Jay - 75007 Paris

www.femmes-experts-comptables.com

 [www.twitter.com/afeca](https://twitter.com/afeca)

 www.facebook.com/pages/Femmes-Diplômées-dExpertise-Comptable-Administrateurs/203114419707491?fref=ts

**ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES** 