

**Sociétés du CAC40, Situation prévisible à fin juin 2022**

**Féminisation des « Instances dirigeantes » (COMEX/CODIR...)  
des  
Conseils d'Administration ou de Surveillance  
et  
Administrateurs « Référents »**

Gouvernance & Structures, pour les sociétés du CAC40, tenant compte de l'actualité du moment, commence dans son rapport annuel par présenter des informations inédites sur la situation prévisible à fin juin 2022 de la féminisation des « **Instances Dirigeantes** » au sens de la Loi Rixain (Comex, Codir ou équivalent), avec un approfondissement concernant la répartition par genre les postes « opérationnel » et « support ».

Ensuite, comme les années passées, il décrit de manière approfondie la féminisation des **Conseils d'Administration ou de Surveillance** dont de manière originale de leurs **Administrateurs « Référents »**, avec les profils de leurs administratrices.

*La société Engie a participé à un financement partiel de cette étude.*

Les informations ont été rassemblées avant le 6 juin 2022 par la lecture des sites internet, des Documents d'Enregistrement Universels 2021 et des ordres du jour des Assemblées Générales devant se tenir avant fin juin 2022.

Il est exceptionnel, concernant les nominations, que les projets de résolutions des AG proposées dans les Documents d'Enregistrement Universels et les ordres du jour des AGs ne soient pas approuvés.

*Pour éviter de lire une page de faits marquants, donnant une suite de chiffres dont la lecture peut être fastidieuse, il a été préféré de proposer aux lecteurs de balayer tous les différents sujets traités en ne lisant plus attentivement que ceux auquel ils sont intéressés.*

*Sur chaque sujet étudié, les lecteurs trouveront un résumé des points importants, des graphiques et des recommandations éventuelles.*

*Bonne lecture*

[Guy Le Péchon](#)

## INSTANCES DIRIGEANTES (COMEX/CODIR et équivalents)

Le 24 décembre 2021, en seconde lecture, l'Assemblée Nationale, a voté à l'unanimité la **LOI dite « Rixain » visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle**. Son article 7 et son décret paru le 26 avril 2022 instituent pour les entreprises françaises de plus de 1 000 personnes des quotas de genre (sans utiliser le terme) au sein deux groupes distincts de dirigeants : les « Cadres Dirigeants » selon le Code du travail et d'autre part les « Instances Dirigeantes » selon la définition d'une « Instance Dirigeante » instituée par cette Loi elle-même dans le code de commerce. Les membres des Comex /Codir, ou équivalent en font donc partie.

Une obligation à très court terme : publication sur leur site internet des écarts significatifs de représentation Femmes/Hommes relevés à la fin de 2021, ensuite deux étapes : 30 % de femmes au 1er mars 2026 puis 40% au 1er mars 2029.

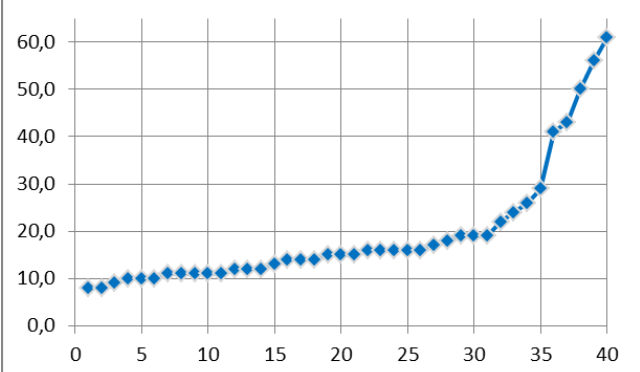
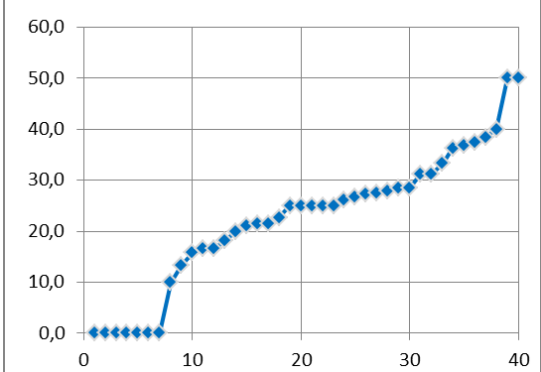
Certaines sociétés du CAC40 ont plusieurs instances dirigeantes. Pour assurer la cohérence des statistiques présentées, la présente étude de G & S s'est volontairement limitée pour chaque société à l'**Instance Dirigeante considérée par l'auteur du rapport comme majeure**. Le périmètre concerné par la Loi est donc dans certains cas plus large.

Les données nominatives des « Cadres Dirigeants » ne sont pas disponibles dans les Documents d'Enregistrement Universels. En conséquence, la présente étude ne porte pas sur ces groupes de « Cadres Dirigeants ».

Les instances dirigeantes majeures ont des noms très variés : Comex, Codir, Comité de Management, Direction Générale, Comité Partners, Club de 50 tops managers,

Globalement, aujourd'hui, pour ces sociétés leur « instance dirigeante majeure » comprend 770 membres, 567 hommes et 193 femmes.

**Aussi, sans changer le nombre total de membres, pour atteindre les 30 % de femmes, soit 231 femmes sur les 770 membres, il faudra substituer par nomination 38 femmes à autant d'hommes.**

Nombre croissant de membres par instance (Comex/Codir/...) dans chaque société	Ratio de féminisation (%) croissant (Comex/Codir/...) dans chaque société
	
<p>Grande hétérogénéité du nombre de membres dans les Comex /Codir:                      -10 sociétés avec 10 membres ou moins,                      -20 sociétés avec 10 et 20 membres et 10 entre 20 et 61 membres  <b>Plus le nombre est élevé, plus le nombre de femmes à trouver et à nommer sera élevé.</b></p>	<p>Seules 3 des sociétés atteignent au moins 40 % de femmes dans leur instance dirigeante majeure et seulement 30% au moins 30% . <b>Six sans aucune femme.</b></p>

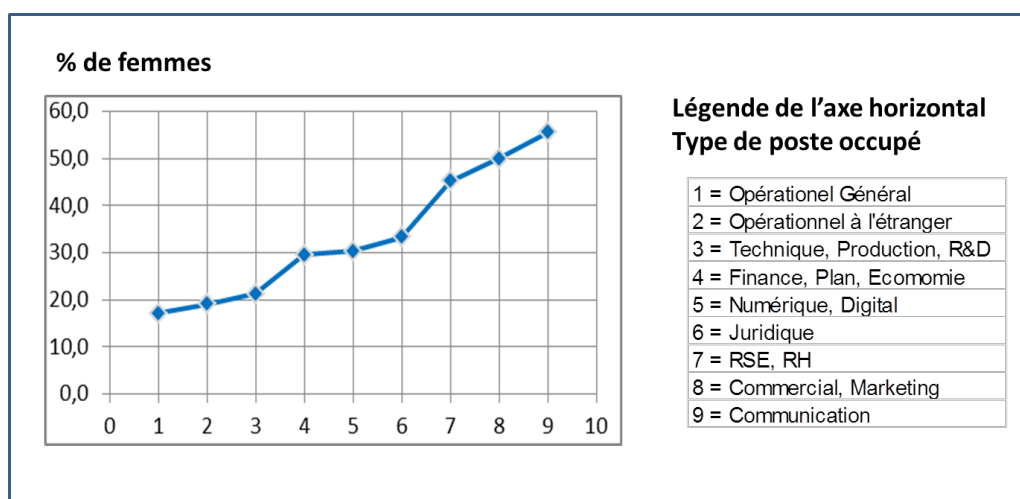
Pour les 40 instances étudiées, le graphique de gauche de la page précédente donne par instance la distribution du nombre de membres par instance et celui de droite le % croissant de femmes.

Pour les 15 sociétés avec moins de 20 % de femmes, voire zéro pour six d'entre elles, le respect des 30 % avant le 1er mars 2026 de la Loi Rixain, exigera un effort conséquent.

### La répartition par genre des fonctions au sein de l'instance dirigeante majeure (Rubrique nouvelle)

G & S a pu collecter les noms, genre et fonctions occupées des membres de l'instance dirigeante majeure de chacune des sociétés.

Le graphique ci-dessous donne en ordre croissant le % de femmes par rapport au total de membres occupant les diverses fonctions « opérationnelles » et de fonctions « support » précisée par son titre pour chacune des deux catégories.



A noter ces sociétés ont réussi à attirer des talents féminins pour des postes concernant le Numérique/ Digital malgré le manque connu de compétences féminines dans ce domaine.

Plus globalement sur 720 membres étudiés les femmes occupent

- 79 postes « opérationnels » soit 18,3 % de ce type de postes
- 71 postes « support » soit 24,7 % de ce type de postes

Confirmation détaillée chiffrée de ce qui est classiquement rapporté.

La Loi Rixain doit permettre de monter le % de femmes dans les trois premiers types de postes où elles sont aujourd'hui moins nombreuses

## FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

### La structure de la « Corporate Gouvernance » des sociétés du CAC40

En 2022, la structure a fortement évolué. 7 sociétés avec un PDG à fin juin 2021 ont à la fin juin 2022 un Conseil d'Administration et un Directeur Général.

Sur les 40 sociétés à fin juin 2022 :

- 13 avec un PDG « moniste »
- 27 « duales »
  - 5 avec un Président de Conseil de surveillance et un Pdt de Directoire,
  - 22 avec un Président du Conseil d'Administration et un Directeur Général.

### Les Présidentes et Directrices Générales sont toujours l'exception

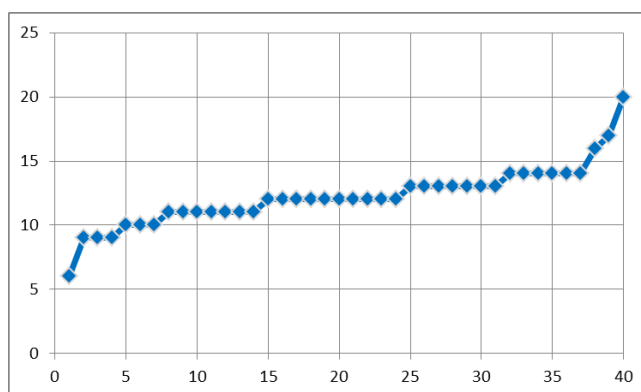
Pas de femme PDG, une seule femme Président d'un Conseil d'administration, trois femmes Directrices Générales et une seule femme Présidente d'un Conseil de Surveillance.

### Administrateur Référent, Administratrice Référente

La parité pour les administrateurs référents était atteinte (9 sur 19) à fin juin 2020, elle a fortement régressé (26 %) à fin juin 2021 et remonte légèrement (29,5 %) à fin juin 2022.

### Nombre de postes d'administrateurs par Conseil

Le nombre total de postes d'administrateurs est stable de 485 à 488 de juin 2021 à juin 2022.



Ci-dessus : la distribution du nombre de postes (de 5 à 20) d'administrateurs. Regroupement entre 10 et 15 postes administrateurs par conseil.

.../...

## Nombre de postes féminisés et nombre de femmes personnes physiques

Le nombre de postes occupés par une femme est aussi stable de 225 à 228 sur les 488 postes.

Par ailleurs tous les conseils, sauf deux (avec 3 seulement), ont au moins 4 postes occupés par des femmes. Evolution très favorable puisque le nombre de 3 est considéré par les experts comme le chiffre minimum pour que la présence de femmes influe vraiment sur les décisions. Poursuite de la montée des cas avec 6 et 7 femmes.

Le nombre d'administratrices personnes physiques, plus faible que le nombre de postes tenues par des femmes du fait des cumuls, (204) est stable.

26 nouvelles et 25 parties, sans décompter les arrivées et départs lié au changement de composition du CAC40.

## Cumuls de postes par une même personne physique

Au sein du seul CAC40, les cumuls sont peu fréquents

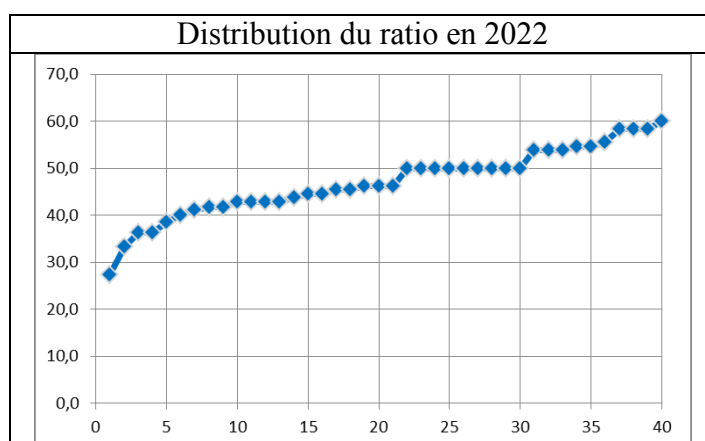
- 83 % des femmes, même personne physique, n'occupe qu'un poste
- 15 % des femmes cumulent 2 postes et
- 1,5 % 3 postes.

Des administratrices au sein du CAC40 occupent d'autres postes d'administratrices au sein du reste du compartiment A d'Euronext Paris (similaire SBF 120) et dans des conseils de sociétés à l'étranger. Celles cumulant au moins trois postes sont souvent interviewées par les médias, la lecture de ces interviews peut à tort induire l'idée que les femmes sont plus « cumulardes » que les hommes.

## L'indicateurs de la féminisation des Conseils

Le ratio global (%) de postes d'administrateurs tenus par une femme / le total de postes est stable à 46,7 %.

Parmi les cinq sociétés n'atteignant pas les 40 % requis par la loi, trois sont étrangères et les deux françaises sont très proches. 18 sociétés ont atteint 50 % et plus de femmes.



### Influence du domaine d'activité des sociétés sur le ratio.

Vu le petit nombre de sociétés concernées, il n'est pas possible de faire des statistiques valables selon les domaines d'activité des sociétés ou le type de clientèle (B to B ou B to C).

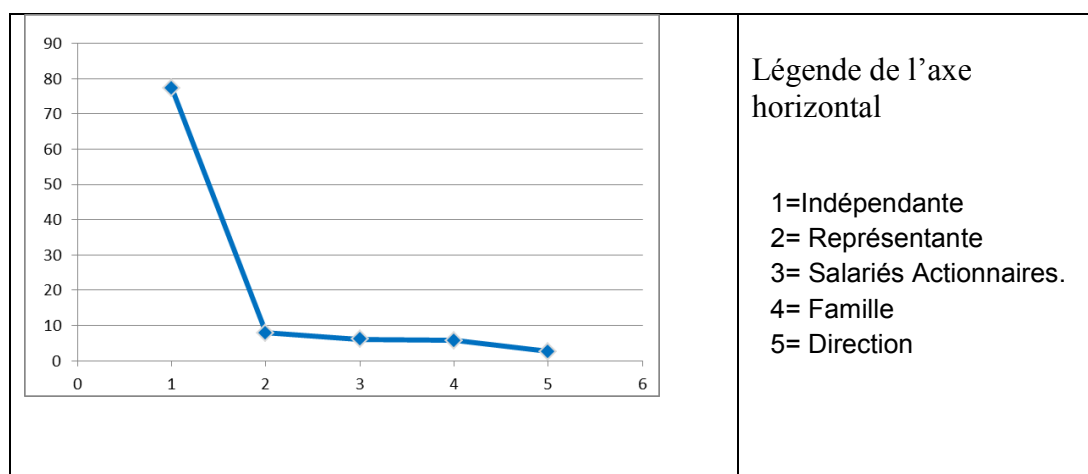
### La présence d'administratrices dans les Comités et leurs présidences est stable

Une femme, personne physique, peut occuper plusieurs postes dans des comités différents.

Postes de Président de Comité occupés par une femme (74) ; trois de moins qu'en juin 2021 (74).

Postes de membre de Comité sans être Président (222); sept de moins qu'en juin 2021

### Liens des administratrices avec la société en % du total



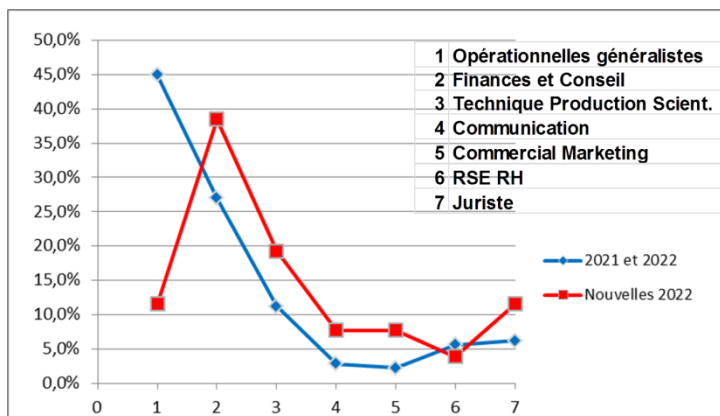
De manière similaire aux années passées, les administratrices déclarées comme indépendantes dominent largement (77,2 %), mais en légère diminution, puis à un niveau considérablement plus faible, se trouvent les représentantes d'organismes tiers (souvent des représentantes de l'Etat) (7,9 %), les représentantes des salariés actionnaires (6,1%), les personnes liées à la famille (5,7 %) et en final des Directrices salariées (2,6 %).

### Profils des administratrices Remarque de fond importante

Pour une analyse allant au-delà de la présente note, il faudrait déterminer les mêmes profils pour les hommes administrateurs et comparer avec ceux des femmes. Objet d'une étude universitaire potentielle !

### Profils généraux des administratrices

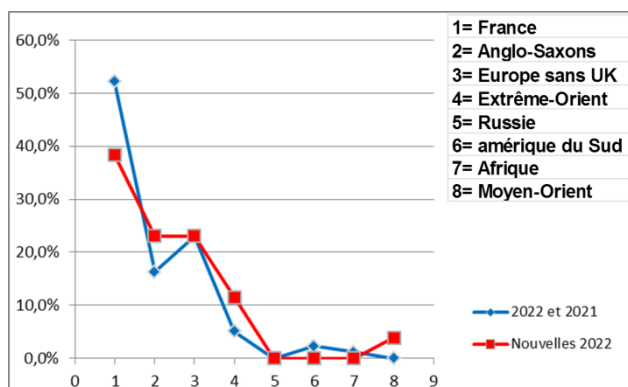
Fin juin 2022, les administratrices en poste en 2021 et 2022 ayant eu une expérience opérationnelle (44,9 %) dominant. Il faut noter qu'elles ont pu être formées (exemple : ingénieures) et/ou occuper dans leur vie professionnelle antérieure des postes relevant des autres profils indiqués ci-après. Cette remarque est utile pour éviter de penser que la diversité des profils des femmes membres de Conseil est très faible.



Elles sont suivies par les financières /conseil (27,0 %), puis nettement derrière, par celles ayant formation et/ou expérience scientifique/technique (11,2%), les juristes (6,2 %), RSE/RH (5,6 %), puis Communication (2,8 %) et Commercial (2,2 %).

Par rapport aux profils de l'ensemble des administratrices, pour les profils des 26 nouvelles cette année diffère nettement des années précédentes. On constate une plus grande diversité avec très peu d'opérationnelles (11,5 %) au profit des financières (38,5%), des scientifiques (19,2 %) et des juristes (11,7 %).

## Nationalités



L'internationalisation se poursuit avec moins de française parmi les 26 nouvelles arrivées.

Pour les pays moins représentés, lorsque l'activité de la société existe ou prévoit de l'être, il convient de penser à des candidates de la nationalité recherchée, mais vivant en Europe ou à des femmes de nationalité européenne, et en particulier française, connaissant bien ces pays.

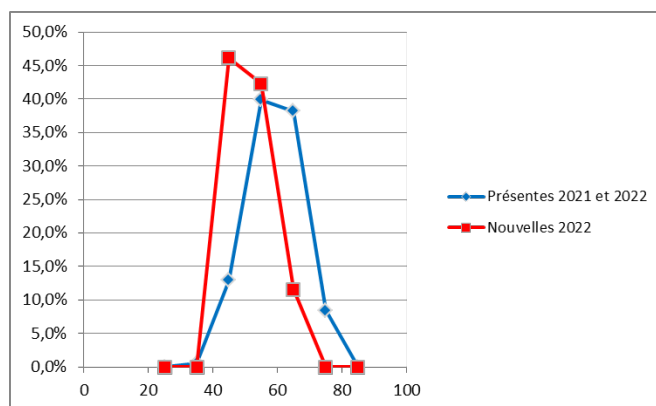
.../...

**Le % d’administratrices ayant fait un passage par un organisme d’Etat, proche de 20 %, est stable**

Parmi les administratrices déjà en poste 17,7 % ont fait un passage par un organisme d’Etat et pour la première fois aucune parmi les nouvelles.

**Agés des administratrices**

La courbe des âges par tranches de dix ans (notées par l’âge moyen de la tranche 25, 35, 45…) est assez resserré pour le CAC40.



L’âge moyen des administratrices en poste en juin 2021 et demeurées en juin 2022 est de 59 ans, plus élevé que pour celui des nouvelles avec 52 ans.

Par rapport à celles présentes en juin 2022 et juin 2021, la courbe des âges des nouvelles est décalé des âges plus faible comme cela est normal et cette année bien regroupé.

**Délibération du Conseil sur la politique de la société en matière d’égalité professionnelle et salariale.**

Seulement 62,5 % des sociétés indiquent dans leur document de référence que le Conseil, comme l’exige la Loi Copé/Zimmerman, a bien délibéré sur cette politique dont sur l’égalité femmes/hommes.

Peu de progression par rapport à 2021 (60%) La progression doit être poursuivie.

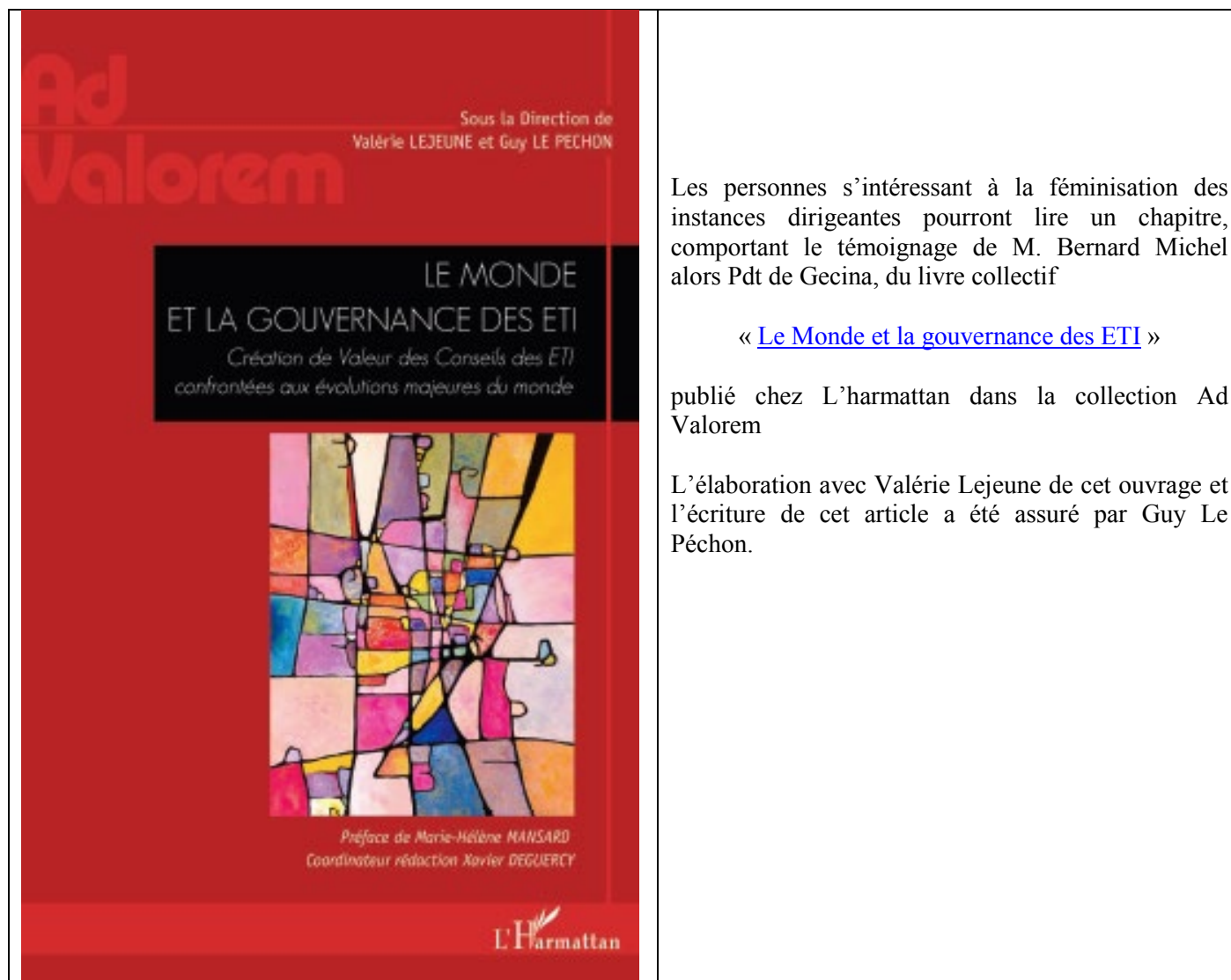
L’introduction de l’indice de la Mixité et maintenant la Loi Rixain multiplient les indicateurs que doivent suivre les sociétés. Une harmonisation des lois serait hautement souhaitable.

.../....



**Pour tout renseignement sur ce rapport**

Guy Le Péchon  
CEO Partner,  
[Gouvernance & Structures](#)  
2 allée des Troènes  
92330 SCEAUX  
France  
Profil [LinkedIn](#)  
[guy.le-pechon@m4x.org](mailto:guy.le-pechon@m4x.org)  
+33 06 16 31 07 15



Les personnes s'intéressant à la féminisation des instances dirigeantes pourront lire un chapitre, comportant le témoignage de M. Bernard Michel alors Pdt de Gecina, du livre collectif

« [Le Monde et la gouvernance des ETI](#) »

publié chez L'harmattan dans la collection Ad Valorem

L'élaboration avec Valérie Lejeune de cet ouvrage et l'écriture de cet article a été assurée par Guy Le Péchon.



Gouvernance & Structures