



Enlighten. Lead. Change.

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DANS LES GROUPES DU CAC 40 - ETAT DES LIEUX ANALYTIQUE

VIVIANE DE BEAUFORT AVEC L'AIDE DE LEAH
BESSIS ET HICHÂM BEN CHAÏB

ESSEC RESEARCH CENTER
WORKING PAPER 2505
APRIL 11, 2025



Féminisation des conseils d'administration et de direction dans les groupes du CAC 40 - Etat des lieux analytique

Viviane de Beaufort avec l'aide de Leah Bessis et Hichâm Ben Chaïb¹

Working paper N°

mai 2025

Résumés

Après 10 ans, la directive *Women on Boards*² a été adoptée en 2022 et est applicable dans les Etats membres depuis décembre 2024. La comparaison de la transcription du texte par les Etats membres de l'UE démontre déjà des disparités (introduction) . La France est sans surprise à l'avant-poste du sujet et plus globalement des politiques favorisant l'égalité femmes-hommes. Au sein des instances dirigeantes, ce sont les lois Copé-Zimmermann de 2011³ qui impose un minimum de 40 % du genre minoritaire dans les conseils d'administration des grandes entreprises puis Rixain⁴, adoptée 10 ans plus tard, qui fixe un objectif de 30 % de cadres dirigeantes d'ici 2026, puis de 40 % pour 2029 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés) qui constituent le cadre légal. A ce titre, la France paraît constituer un périmètre adéquat pour étudier au-delà des éléments statistiques toujours utiles, cette fois les éléments qualitatifs des profils des femmes nommées.

Les statistiques établissent désormais un réel effet levier légal détaillé en notre partie 1 ; renseigner quel est le profil de celles ayant atteint les hautes sphères des entreprises du CAC 40 (parcours, diplômes, types de postes et fonctions occupés, éventuel cumul de mandats, places aux Conseils, etc) constitue notre partie 2.

¹ Léah Bessis est étudiante ESSEC BS et monitrice au CEDE, Hichâm Ben Chaïb est alumnus ESSEC BS, expert en gouvernance

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_22

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000023487662/>

⁴ <https://travail-emploi.gouv.fr/la-loi-rixain-accelerer-la-participation-des-femmes-la-vie-economique-et-professionnelle>

Mots-clés :

féminisation de la gouvernance , conseils d'administration, comités de direction, boards, égalité femmes-hommes, quotas, France, Union Européenne, CAC 40, parcours, recrutement, nomination, dirigeantes.

Abstract

After ten years of debate, the Women on Boards Directive was finally adopted in 2022 and has been applicable in EU Member States since December 2024. A comparison of how Member States have transposed the Directive already reveals significant disparities.

France, unsurprisingly, stands at the forefront of this issue—and more broadly, of policies promoting gender equality. In the realm of corporate governance, the Copé-Zimmermann Law of 2011 requires at least 40% representation of the underrepresented gender on the boards of large companies. This was followed ten years later by the Rixain Law, which sets targets of 30% of women in executive leadership roles by 2026 and 40% by 2029 for companies with over 1,000 employees. These legislative milestones provide a robust framework, making France a particularly relevant context not only for examining quantitative outcomes, but also for analyzing qualitative aspects of the women appointed to leadership roles.

While statistics now clearly demonstrate the legal framework's leverage effect—as detailed in Part 1 of this paper—Part 2 investigates the profiles of those who have reached the upper echelons of CAC 40 companies. This includes an analysis of their educational and professional backgrounds, the nature of their roles, any accumulation of directorships, and their positions within boards and executive committees.

Keywords:

gender diversity in governance, boards of directors, executive committees, gender equality, quotas, France, European Union, CAC 40, career paths, recruitment, appointments, women leaders.

Introduction: des quotas en France et désormais en Europe qui favorisent la montée des femmes dans les instances de direction et de gouvernance

La Directive européenne women on boards étend les quotas dans l'ensemble des Etats - Membres et sur un périmètre élargi

Après 10 ans d'allers-retours, la directive *Women on Boards* a été approuvée par le Conseil le 17 octobre 2022 et doit être transposée en droit des Etats membres depuis le 28 décembre 2024, qu'en est-il?

Petit retour en arrière

Il y a plus de 10 ans, Viviane Reding, vice-présidente de la Commission européenne, avait lancé un appel aux sociétés cotées d'Europe les invitant à « accroître volontairement la présence des femmes dans leurs conseils ». Cet appel n'avait trouvé d'écho qu'auprès de 24 sociétés européennes. Le 14 novembre 2012, la Commission européenne avait adopté un premier projet de proposition⁵ de directive, partant du constat qu'entre 2003 et 2012, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés n'avait progressé que de 0,6 % en moyenne par an en Europe. Ce texte visait à « briser le plafond de verre » des instances dirigeantes des entreprises européennes.

Plusieurs pays s'y étaient opposés, estimant que cette question relevait du droit interne des États membres, voire des codes de gouvernance. En septembre 2012, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Bulgarie, la Lettonie, l'Estonie, la République tchèque, la Lituanie, la Hongrie et Malte avaient adressé une lettre à la Commission pour exprimer leur désaccord. L'Allemagne, bien que non signataire de cette lettre, était également défavorable à une législation européenne (bien que la ministre du Travail de l'époque, Ursula von der Leyen, soutînt le projet). Après une bataille que Viviane Reding qualifia de la « plus rude de sa carrière », la Commission renonça à son initiative.

10 ans après une progression lente et disparate

Dix ans plus tard, l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes dresse un constat sans équivoque⁶ : en 2023, les femmes ne représentent en

⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_12_1205

⁶ <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy>

moyenne que 33,8 % des membres des conseils d'administration dans l'Union européenne. Derrière cette moyenne se cache une réalité très disparate, certains pays ayant imposé des quotas. Dans ces pays, la proportion moyenne atteint 39,6 % des membres des instances dirigeantes, contre seulement 17 % dans les États qui n'ont pris aucune mesure de discrimination positive équivalente.

Selon un rapport du Parlement européen de 2021⁷, neuf pays ont introduit un système de quotas : la France, l'Italie, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas, l'Autriche et la Grèce. Ces pays affichent naturellement un pourcentage plus élevé de femmes dans les conseils d'administration, avec en tête la France (46,1 %), suivie de l'Italie (43 %) et du Danemark (41,4 %). À l'inverse, les pays sans législation en la matière sont parmi les plus inégalitaires, notamment Chypre (8,2 %), la Hongrie (10,5 %) et l'Estonie (12 %). Toutefois, ces statistiques globales ne reflètent pas entièrement la situation sur le terrain, car la formulation des quotas, leur périmètre d'application et les sanctions prévues varient d'un pays à l'autre.

La directive WOB

Le 22 novembre 2022, sous présidence française, l'Union européenne a adopté la directive 2022/2381, dite directive *Women on Boards*. Celle-ci impose aux organes d'administration des sociétés cotées de plus de 250 salariés, réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros ou ayant un total de bilan d'au moins 43 millions d'euros, d'inclure une part minimale du sexe sous-représenté, le plus souvent les femmes.

Les entreprises doivent respecter au moins l'un des deux critères suivants : les membres du sexe sous-représenté doivent occuper au moins 40 % des postes d'administrateurs non exécutifs, ou représenter au moins 33 % de l'ensemble des administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non exécutifs.

Les États membres ont jusqu'au 28 décembre 2024 pour transposer cette directive, tandis que les sociétés concernées devront se conformer aux objectifs fixés d'ici au 30 juin 2026.

Cette directive prévoit également des sanctions dissuasives en cas de non-respect, pouvant aller jusqu'à l'annulation des nominations au conseil d'administration.

⁷[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)

Tableau : Pourcentage de femmes dans les conseils d'administration dans les pays européens en 2024

D'après le *Barometer of Gender Diversity in Governing Bodies in Europe, Ethics & Boards - Ecoda*

2024	
Pays	Pourcentage de femmes dans les boards
France	47%
Danemark	43%
Royaume-Uni	42%
Italie	42%
Norvège	41%
Pays-Bas	41%
Espagne	40%
Belgique	39%
Allemagne	38%
Suède	37%
Finlande	37%
Irlande	36%
Suisse	35%
Autriche	34%
Portugal	33%
Pologne	28%
Luxembourg	25%

Alors que la transposition de la directive WOB est censée être finalisée et sachant que neuf pays, en plus de la France, avaient déjà légiféré avant son adoption – à savoir l'Espagne, la Belgique, l'Italie, les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Autriche, le Portugal et la Grèce –, le tableau en annexe 1 donne un aperçu de l'état actuel de sa transcription.

Le 31 janvier 2025, dans le cadre de sa mission de suivi de l'application du droit de l'Union européenne, la Commission a appelé les États membres à lui communiquer les mesures prises pour transposer les dispositions de la directive *Women on Boards*. Cette demande a été adressée à la Belgique, la Tchéquie, l'Estonie, la Grèce, Chypre, la Lettonie, le Luxembourg, la Hongrie, les Pays-Bas, l'Autriche et la Roumanie, qui n'ont pas encore communiqué leurs mesures de transposition. La Bulgarie, quant à elle, s'est vu rappeler à l'ordre pour ne pas avoir transposé la directive intégralement.

Les États concernés disposent de deux mois pour répondre, finaliser leur transposition et notifier leurs mesures à la Commission. En l'absence de réponse satisfaisante, la Commission pourra décider d'émettre un avis motivé.

Comparaison des textes

La comparaison de plusieurs textes nationaux (voir annexe 2) permet d'identifier les ambitions plus ou moins fortes des Etats membres en matière de périmètre des organisations concernées.

Les États déjà engagés et ayant légiféré, antérieurement, dont la France, ont utilisé la transcription de la directive pour aller au-delà d'une simple mise en conformité, en

déployant des quotas plus ambitieux et des mécanismes contraignants afin de garantir une représentation équilibrée des sexes au sein des instances de gouvernance des entreprises.

En France, la loi impose que le sexe sous-représenté constitue au minimum 40 % des administrateurs non-exécutifs au sein des instances de direction, ou 33 % de l'ensemble des administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non. Cette obligation a été progressivement élargie, notamment en 2020, pour inclure toutes les entreprises comptant au moins 250 salariés. En cas de non-respect, les nominations des administrateurs sont purement et simplement annulées, et les indemnités de présence sont suspendues jusqu'à ce que la conformité soit rétablie. Par ailleurs, la France a instauré une obligation de transparence : les entreprises doivent publier sur Internet et transmettre aux autorités compétentes des rapports détaillant la représentation des femmes et des hommes dans leurs conseils d'administration, ainsi que les mesures prises pour atteindre les objectifs fixés. De plus, l'extension de ces exigences aux sociétés à participation de l'État démontre la volonté d'exemplarité du secteur public en matière de parité. D'autres États ont également utilisé la transcription de la directive pour aller plus loin dans l'application des quotas. L'Italie impose un quota de 40 % pour les femmes dans les conseils de surveillance et d'administration des entreprises cotées et publiques. Pour assurer l'application de cette règle, le pays a mis en place des sanctions financières particulièrement dissuasives : les entreprises qui ne respectent pas cette exigence s'exposent à des amendes comprises entre 100 000 et 1 000 000 d'euros si elles ne se conforment pas dans un délai de quatre mois après l'injonction de la Consob, l'organisme de surveillance du marché. En cas de persistance du non-respect, le conseil d'administration concerné peut être dissous au bout de trois mois supplémentaires, ce qui constitue une mesure drastique garantissant l'application stricte de la loi. En Allemagne, la législation va également au-delà des obligations européennes en imposant un minimum de 30 % de femmes au sein des conseils de surveillance des entreprises cotées soumises à la cogestion complète (celles ayant plus de 2 000 employés). À partir d'août 2022, cette exigence s'est étendue aux directoires (Vorstand), où la présence d'au moins une femme est requise dès lors que le conseil compte quatre membres ou plus. Pour contraindre les entreprises à respecter ces quotas, l'Allemagne applique la règle de la « chaise vide » : si une entreprise ne nomme pas suffisamment de femmes dans ses instances dirigeantes, les sièges restent vacants, empêchant ainsi toute prise de décision normale et exerçant une pression forte sur les dirigeants. L'Espagne, la Belgique et le Portugal ont instauré des sanctions significatives en cas de non-respect des quotas. Ainsi, le non-respect de l'obligation de mixité (quota de 40%) est considéré comme une infraction « grave » selon la loi sur le marché des valeurs mobilières et la Commission nationale du marché des valeurs espagnoles est chargée de veiller à la bonne l'application des règles. Au Portugal, outre l'obligation de 33,3 % de représentation de chaque sexe dans les organes de direction et de surveillance, les entreprises publiques qui ne respectent pas ces quotas voient leurs nominations annulées, et celles cotées doivent régulariser leur situation sous 90 jours sous peine

de sanctions financières (jusqu'à une amende trimestrielle équivalente à un mois de rémunération de l'ensemble des membres du conseil d'administration).

La directive européenne pour les moins allant imposer une base minimale en matière de quotas de genre et loin d'être une simple formalité, cette transposition est suivie: les obligations de transparence, et des sanctions dissuasives ainsi que la nomination d'une autorité de contrôle nationale compétente sont des leviers d'efficacité.

La France pionnière

Les quotas sur les CA et CAS (loi Copé-Zimmermann 2011) et des actualisations en 2024

L'ordonnance du 15 octobre 2024⁸ crée des mesures complétant la loi Copé-Zimmermann de 2011. Cette loi disposait que les conseils d'administration et de surveillance de sociétés, cotées ou non, de plus de 250 salariés et présentant un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros devaient comporter une proportion minimale de 40% pour le sexe le moins représenté. L'ordonnance vient renforcer la loi, sur plusieurs aspects : l'article 1 de l'ordonnance étend les règles de respect de parité aux administrateurs représentants des salariés ainsi qu'aux salariés actionnaires, qui étaient auparavant exclus de l'assiette de calcul. Les articles 11, 18 et 20 prévoient qu'une entreprise visée par la directive devra recourir à une procédure de sélection spécifique pour nommer des membres de son conseil d'administration ou de son conseil de surveillance dès lors que les exigences de parité ne seront pas respectées. Les articles 13 et 16 prévoient que les sociétés concernées par la directive devront publier sur leur site internet et informer une autorité désignée des informations relatives au respect de l'obligation d'équilibre entre les femmes et les hommes prévue par la directive européenne.

Les entreprises concernées seront également tenues de désigner un ou plusieurs organismes chargés de promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les conseils.

L'ordonnance élargit aussi l'application des règles de parité aux sociétés dont l'Etat détient des participations, en vue de s'assurer que ce dernier, même par le biais de sociétés dont il a un contrôle partiel, respecte bien l'obligation de parité.

Des quotas dans les espaces exécutifs avec la loi Rixain

En décembre 2021, la France fait de nouveau un pas pour favoriser l'accélération de l'intégration économique des femmes, en adoptant la Loi Rixain, qui élargit les obligations paritaires concernant les conseils d'administration (cf loi Copé-Zimmerman) aux comités exécutifs et comités de direction. La loi instaure ainsi une

⁸<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050350382#:~:text=du%20Parlement%20...-,Ordonnance%20n%C2%B0%202024%2D934%20du%2015%20octobre%202024%20portant,et%20%C3%A0%20des%20mesures%20connexes>

représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les postes de direction des grandes entreprises, accompagnée d'une obligation de transparence. Plus précisément, les entreprises qui emploient plus de 1000 salariés depuis trois trimestres consécutifs doivent à présent calculer et publier leurs écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres dirigeants et les membres de leurs instances dirigeantes. D'ici le 1er mars 2026, ces mêmes entreprises devront avoir dans leurs structures 30 % de femmes et d'hommes cadres dirigeants et de 30 % de femmes et d'hommes membres d'instances dirigeantes. Ce chiffre de 30% passera à 40% en 2029.

Tableau 2 : Données sur la féminisation des conseils d'administration du CAC40 - à partir de l' *Etude G&S 2024 complétée d'éléments du baromètre Ethics & boards 2024 et de l'Observatoire de la Mixité de Michel Ferrary 2024 (Skema)*

Conseil d'administration CAC 40		Conseil d'administration CAC 40	
Etude G&S @Guy le Pechon		Répartition dans comités (Ethics & Boards, mars 2024)	
Date des données	juin 2024	Nomination	42%
Taux de féminisation	47,33%	Audit	37,60%
Présidentes Conseil ou DG	2	Rémunération	33,60%
Lien à l'entreprise		RSE (dédié)	19,60%
Indépendant	72%	% d'admin psdtes de comités (Ethics & Boards, mars 2024)	
Représentante	9%	Nomination	6,80%
Famille	8%	Audit	9,20%
Actionnaire salariée	7%	Rémunération	8,40%
Directrice	4%	RSE (dédié)	5,60%
Profil		% de types de comités ayant une psdte (Ethics & Boards, mars 2024)	
Opérationnel	38,4%	Nomination	42,50%
Finance et conseil	28,2%	Audit	57,50%
Technique/scientifique	14,1%	Rémunération	52,50%
Juriste	3,7%	RSE (dédié)	82,40%
RSE / RH	5,2%		
Communication	3,7%		
Commercial	3,2%		
Présidence de comités	93		
Nationalités des administratrices			
France	51%		
Europe (hors UK)	22%		
Anglo-Saxon	18%		
Extrême-Orient	6%		
Russie	0%		
Amérique du Sud	2%		
Afrique	1%		
Moyen-Orient	0%		
Distribution des âges des administratrices			
20-30	0%		
30-40	2%		
40-50	18%		
50-60	39%		
60-70	34%		
70-80	7%		

Tableau 3 : Données sur la féminisation des CoDir/ComEx du CAC40 - à partir du Baromètre Ethics & Boards, de l'étude BCG x Sista, de l'Etude G&S et de l'Observatoire Skema M. Ferrary

CoDir (ou ComEx), CAC 40				
	Baromètre Ethics & Boards	BCG	Etude G&S	Observatoire Skema M. Ferrary
Date des données	mars 2025	décembre 2024	juin 2024	janvier 2024
Taux de féminisation	28,20%	28%	27%	28,55%

1. Au-delà des statistiques, quelques analyses plus fines menées

Plusieurs études ont été utilisées afin de comparer les diverses statistiques, nous détaillons parmi elles ce qui a semblé le plus pertinent : l'édition 2025 – Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40, provenant de l'Observatoire Skema pour la féminisation des entreprises⁹, l'étude Féminisation des « Instances dirigeantes » (COMEX/CODIR...), menée par Gouvernances et Structures en 2024¹⁰, le baromètre produit par BCG et Sista Fund en 2024 et le Baromètre Ethics & Boards de mars 2025¹¹. Nous avons également eu recours au livre Blanc 2GAP 2025¹².

L'étude menée par le BCG

L'étude analyse la féminisation des Comex (comités exécutifs) des entreprises du CAC 40 et du SBF 120, en lien avec les objectifs fixés par la loi Rixain qui vise donc à ce qu'au moins 30 % des membres des Comex soient des femmes en 2026. En 2021, 28 % des entreprises du CAC 40 et 37 % des entreprises du SBF 120 respectaient cet objectif. Cette proportion a augmenté progressivement, atteignant 50 % pour le CAC 40 et 47 % pour le SBF 120 en 2024. Ainsi en 2024, une entreprise sur deux du CAC 40 a déjà atteint l'objectif fixé pour 2026. Mais l'objectif Rixain de 40% de 2029 semble plus difficile à atteindre et la progression plus lente.

Par ailleurs, il est à noter que l'augmentation de la taille des Comex a contribué à cette féminisation. En effet, 50 % des entreprises du CAC 40 ont augmenté la taille de leur Comex depuis 2021, et 39 % pour celles du SBF 120. L'augmentation moyenne du nombre de membres au sein des Comex est de +1,8 pour le CAC 40 et +2,7 pour le SBF 120. En 2024, la taille moyenne d'un Comex est de 13 membres dans le CAC

⁹<https://www.skema.edu/sites/default/files/2025-02/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2025.pdf>

¹⁰ <https://g-et-s.com/>

¹¹<https://ethicsandboards.com/publications/1523-publication-du-barometre-ifa-ethics-boards-de-la-mixite-des-instances-dirigeantes-2025>

¹² <https://drive.google.com/file/d/117NdJdht-f2XnShumQvTRbxZyay2C8ih/view>

40 et de 12 dans le SBF 120. Ce phénomène est très largement dû à la difficulté de « congédier » des hommes membres du comité antérieurement mais la logique à ses limites : un Codir ou Comex pléthorique ne fonctionne guère. Par essence, l'équipe est le groupe de cadres dirigeants occupant des postes stratégiques dans l'entreprise et a priori proche du dirigeant ou de la dirigeante. Cette donnée rend pertinente l'analyse qualitative réalisée partie 2 qui pourrait permettre de mieux sérier fonctions et pistes des femmes nouvellement nommées. Un effet de compliance creuse peut être parfois soupçonné.

Actualisations tirées de l'Observatoire de la féminisation du CAC40 de Michel Ferry¹³

Notre deuxième source principale est le rapport annuel de L'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises réalisé par Michel Ferry dans son édition 2025, basée sur les données des rapports annuels de 2024 du CAC 40. Cette étude compare l'évolution de la place des femmes dans les instances dirigeantes, les comités exécutifs et le middle-management.

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises du CAC 40 M. FERRARY

Documents d'Enregistrement Universel 2024 des entreprises du CAC40

Instances	Total	H	F	% de femmes
PDG	12	12	0	0,00%
Président	28	26	2	7,14%
DG	28	25	3	10,71%
Membres des CA	566	311	255	45,05%
Membres CoMex (codDir)	543	388	155	28,55%

93,75% des 80 postes de Président et/ou DG des entreprises du CAC40 : 2 présidentes CA , 3 DG Femmes : 27,98% des membres du Comex et 37,95% des Ingénieurs & Cadres, vivier de recrutement des dirigeants.

Entreprises dont le plafond de verre entre la population Ingénieurs & Cadres et le Comex est le plus épais pour les femmes: LVMH avec 12,50 % de femmes (2) au Comex et 65% de femmes Ingénieurs & Cadres (Plafond de verre de 52,5) versus Safran avec 26,32% de femmes au Comex (5) et 26,20% dans la population Ingénieurs & Cadres (Plafond de verre: -0.12).

La polarisation sexuelle s'accentue avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins. Les femmes représentent 6,25% des 80 postes des instances de gouvernement (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40 (Identique à 2023)

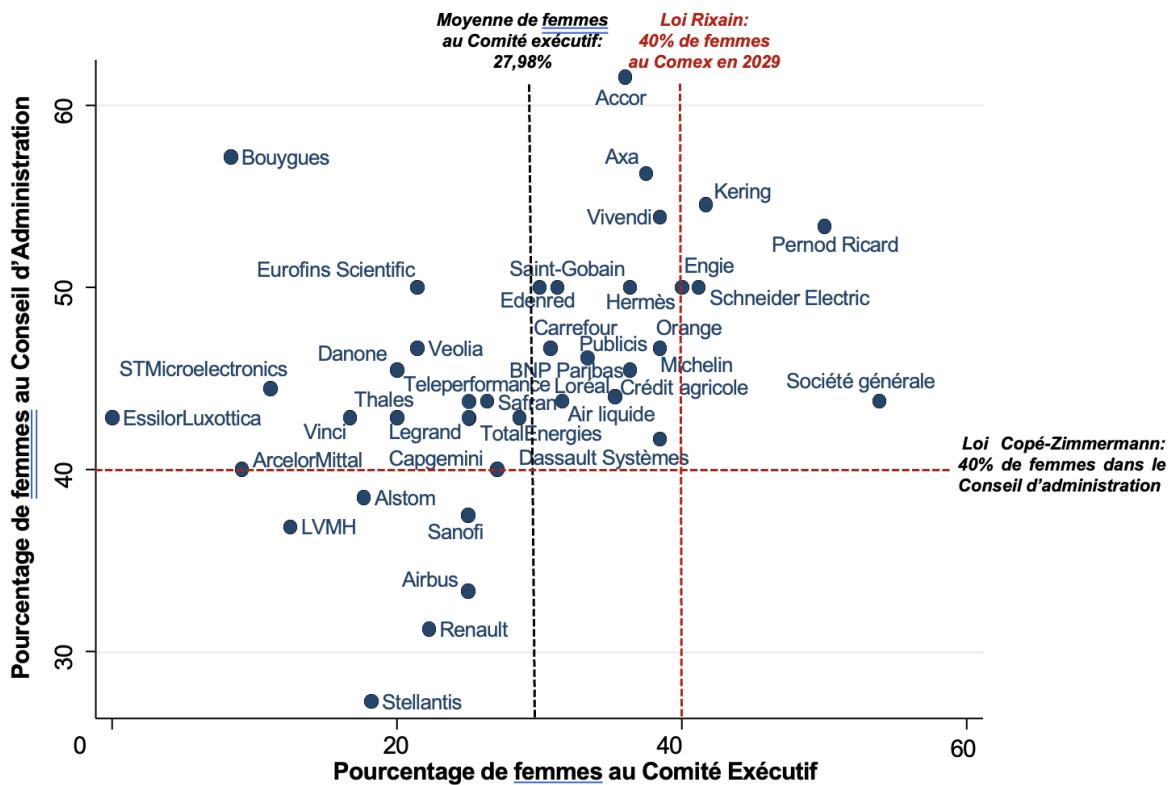
Sur les 566 postes d'administrateurs (-12 par rapport à 2023), les femmes en occupent 255 (-2 par rapport à 2023), soit 45,05%

Sur les 543 postes des comités exécutifs (ou comités de direction) (+15 par rapport à 2023), les femmes en occupent 155 (+16 par rapport à 2023)

Source: DEU 2024 des 40 entreprises du CAC40

¹³ <https://www.linkedin.com/in/michel-ferry-41365/>

Féminisation du CA et du ComEx (Codir)

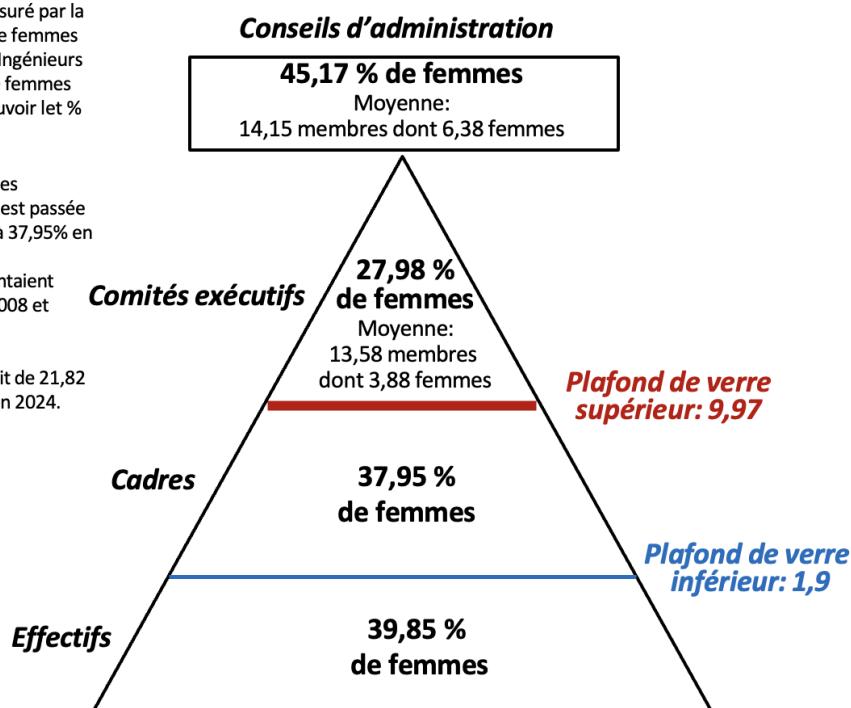


Ascenseur législatif mais double plafond de verre

Plafond de verre mesuré par la différence entre % de femmes dans la population «Ingénieurs & Cadres», vivier de femmes dirigeantes à promouvoir le % femmes comex

Population de femmes ingénieurs et cadres est passée de 28,12% en 2008 à 37,95% en 2024
Les femmes représentaient 6,3% du comex en 2008 et 27,98% en 2024

Plafond de verre était de 21,82 en 2008 et de 9,97 en 2024.



L'étude révèle que les femmes demeurent encore sous-représentées à la tête des grandes entreprises françaises.

Au 1er janvier 2024, aucun poste de Président-Directeur Général (PDG) n'est occupé par une femme. Sur les 80 postes de Président et/ou Directeur Général, les femmes n'en occupent que 6,25 %. Il y a deux femmes présidentes de conseil d'administration (Angeles Garcia-Poveda, chez Legrand et Barbara Dalibard, chez Michelin) et quatre femmes directrices générales (Catherine McGregor chez Engie, Estelle Brachlianoff chez Véolia, Christel Heydemann chez Orange et depuis décembre 2024, Hinda Gharbi chez Bureau Veritas).

Toutefois, les premiers effets de la loi Rixain commencent à se faire sentir. En 2024, la proportion de femmes dans ces instances a atteint 27,98 %, contre 9,5 % en 2014. Certaines entreprises, comme Engie, Kering, Pernod Ricard, Schneider Electric et Société Générale, comptent déjà 40 % ou plus de femmes au sein de leur comité exécutif. Quatorze autres entreprises affichent des taux compris entre 30 et 40 %. Et une entreprise, EssilorLuxottica, dont le siège est ailleurs ne compte encore aucune femme dans sa plus haute instance de gouvernance.

De nouveau comme l'étude BCG, l'étude souligne que, pour répondre aux exigences des quotas, certaines entreprises ont choisi d'augmenter le nombre de sièges dans leurs comités exécutifs. Entre 2023 et 2024, le nombre total de membres des comités exécutifs du CAC 40 a augmenté à quinze, (seize femmes et le départ d'un homme).

L'effet des filières d'éducation:

L'influence des formations et parcours académiques est mise en avant: l'écart persistant entre la proportion de femmes diplômées dans certains secteurs et leur représentation dans les postes de direction souligne l'importance du rôle de l'orientation. Les différences sectorielles notables récurrentes sont observées dans la féminisation des instances dirigeantes en fonction des industries: le luxe versus l'industrie lourde et le numérique.

Un autre point mis en évidence est la réduction progressive du plafond de verre qui entrave l'accès des femmes aux comités exécutifs. Alors qu'en 2008, l'écart entre la proportion de femmes dans la population des cadres et celle dans les comités exécutifs était de 21,82 points de pourcentage, il est passé à 9,97 en 2024.

De manière intéressante, l'étude analyse également l'index d'inégalité entre la proportion de femmes dans les comités exécutifs et celle dans la population des ingénieurs et cadres. LVMH présente ainsi de manière contre intuitive étant donné le secteur de l'entreprise l'écart le plus important avec seulement 12,50 % de femmes dans son comité exécutif contre 65 % parmi les ingénieurs et cadres, illustrant un plafond de verre très marqué. À l'inverse, Safran dont on pourrait croire étant donné le secteur qu'elle aurait du mal à féminiser son recrutement se distingue par un

équilibre quasi parfait entre ces deux niveaux hiérarchiques. Cet aspect spécifique laisse entendre que la détermination de la direction et une politique constante et engagée des ressources humaines pour attirer et retenir des talents féminins peut fonctionner.

L'Observatoire a enfin établi, depuis le début des études, une polarisation accrue des entreprises en fonction du genre. Certaines entreprises se féminisent davantage, créant des environnements que l'auteur Michel Ferrary qualifie de « pink ghettos », tandis que d'autres conservent une majorité masculine, constituant des « blue ghettos ». Ce phénomène de ségrégation horizontale tend à renforcer des stéréotypes et à limiter les opportunités de progression transversale pour les femmes et les hommes.

L'étude insiste aussi également sur l'effet réputationnel (Women's friendly) : l'impact des politiques de diversité sur l'image de marque des entreprises est réel: Les entreprises ayant une gouvernance plus féminisée bénéficient d'une meilleure perception auprès des parties prenantes (clients, investisseurs, talents en recherche d'emploi), ce qui peut influencer leur attractivité et leur compétitivité sur le marché.

Stéréotypes persistants

Alors que nombre d'études portant plus largement sur les stéréotypes de genre (*Newly appointed directors in the boardroom: how do women and men differ?*, V. Singh, S. Terjesen, S. Vinnicombe, 2008¹⁴, *Gender Differences in Preferences*, R. Crozon et U. Gneezy, 2009¹⁵, *Réflexions sur le pouvoir genré, les femmes entrepreneurs et la RSE*, V. Neiter, 2020¹⁶), démontrent qu'ils persistent et influencent les décisions de recrutement et de promotion, le dernier rapport de l'observatoire Skema projette des perspectives d'évolution post-2025, liées à l'échéance su du quota de 40% de la loi Rixain en 2029: quelles nouvelles stratégies de féminisation, quelles possibles évolutions des mentalités une fois passé le 1er cap de 30%, seuil symbolique dit de la minorité suffisante, étudié par Serge Moscovici dans les années 1990 à propos des quotas imposés dans les université US au profit d'étudiants hispaniques et noirs (*Psychologie des minorités actives*, S. Moscovici, 1991¹⁷)

Ainsi certains constats malgré des résultats statistiques plutôt de bonne facture attirent l'attention sur un phénomène de non remplacement des hommes à certains postes car les femmes recrutées ou promues occupent des fonctions support

¹⁴<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/server/api/core/bitstreams/441960e9-5054-491c-a7d2-271c128a088c/content>

¹⁵ https://rady.ucsd.edu/_files/faculty-research/uri-gneezy/gender-differences-preference.pdf

¹⁶ <https://shs.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2020-2-page-136?lang=fr>

¹⁷ https://www.psychanalyse.com/pdf/psycho_minorites_actives.pdf

jusqu'ici situées en n-1 du Codir , le potentiel essoufflement de la dynamique de Féminisation après le seuil de 30% et selon certains secteurs un vivier trop tenu.

Pour mieux comprendre les limites de l'effet de la loi Rixain confrontées à la réalité des filières, carrières, secteurs, etc. Il a donc paru intéressant de tenter en mode pilote une étude qualitative sur les femmes occupant en 2023 et 2024 les postes aux Codir.

2. Etude analytique des profils des femmes nommées sur le cac 40

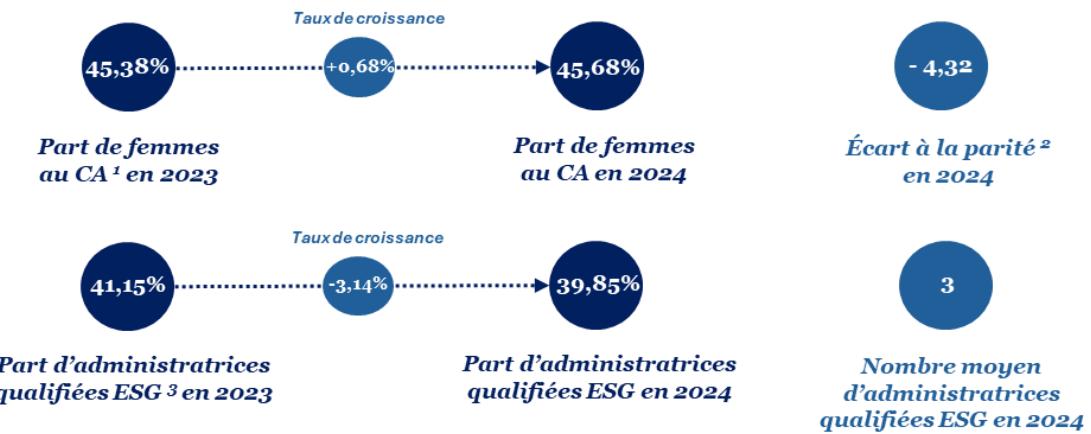
Méthodologie spécifique

L'étude statistique sur la féminisation des boards des entreprises du CAC 40, menée par le CEDE Essec sous la direction de Viviane de Beaufort, et dont les données compilées sont présentées ci- après et dans une Annexe pour une version individualisée analyse la présence des femmes dans les conseils d'administration et les comités de direction pour les années 2023 et 2024.

Les critères de gouvernance analysés sont issus des données publiées sur les sites des entreprises cotées, conformément aux réglementations en vigueur. Notamment, l'article 12 de l'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024, transposant la directive (UE) 2022/2381, qui précise que les informations relatives au respect de l'obligation d'équilibre entre les femmes et les hommes doivent être incluses dans la déclaration sur la gouvernance des sociétés concernées. Par ailleurs, le Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep-Medef recommande que les conseils d'administration s'assurent de la mise en œuvre d'une politique visant à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, y compris les comités exécutifs et de direction.

Ces données garantissent une certaine fiabilité, mais introduisent également un possible biais de sélection si certaines entreprises communiquent plus que d'autres sur ces sujets. C'est la raison pour laquelle, au-delà des informations disponibles telles que les CV succincts et les postes ou mandats occupés, il a été nécessaire de mener une recherche approfondie pour chaque individu, à l'aide d'outils comme le réseau social LinkedIn et divers moteurs de recherche. Nous avons tenté de cerner les diplômes, parcours professionnels, expériences et compétences de ces femmes, membres de conseils et comités exécutifs. Les statistiques descriptives permettent de quantifier la proportion de femmes dans les conseils d'administration et les comités exécutifs, ainsi que leur répartition au sein des différents comités.

Analyse des profils des administratrices indépendantes membres des CA ou CS



La part de femmes membres d'un conseil d'administration d'un groupe du CAC 40 correspond à la proportion moyenne de femmes sur l'ensemble des 40 sociétés composant l'indice.

Cette proportion moyenne est passée de 45,38% en 2023 à 45,68% en 2024, représentant un accroissement annuel de 0,68%. Si les exigences de représentation féminine minimale sont remplies, les femmes demeurent moins représentées que les hommes, de 4,32 points.

La part d'administratrices qualifiées ESG correspond aux administratrices membres de comités dont les thématiques portent sur les sujets ESG. En diminuant de 41,15% en 2023 à 39,85% en 2024, les missions dédiées des administratrices semblent par conséquent davantage dévolues aux sujets autres qu'extra-financiers, à l'instar des finances, de la stratégie, etc.

Statistiques - féminisation des Boards du CAC 40	Alstom	Airbus	Air Liquide	Axa	BNP Paribas	Bouygues	Capgemini	Carrefour	Crédit Agricole	Danone
# CA 2023	13	12	14	16	13	14	15	14	25	11
# CA 2024	15	12	14	15	17	14	14	15	25	11
# femmes CA 2023	5	4	6	9	6	8	6	7	10	5
% femmes CA 2023	38,46%	33,33%	42,86%	56,25%	46,15%	57,14%	40,00%	50,00%	40,00%	45,45%
# femmes CA 2024	5	5	6	9	8	7	5	7	10	5
% femmes CA 2024	33,33%	41,67%	42,86%	60,00%	47,06%	50,00%	35,71%	46,67%	40,00%	45,45%
var. 23 vs 24	-13,33%	25,00%	0,00%	6,67%	1,96%	-12,50%	-10,71%	-6,67%	0,00%	0,00%
# femmes CA/ECS 2023	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2023	60,00%	75,00%	33,33%	33,33%	50,00%	37,50%	33,33%	42,86%	20,00%	60,00%
# femmes CA/ECS 2024	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2024	60,00%	60,00%	33,33%	33,33%	37,50%	42,86%	40,00%	42,86%	20,00%	60,00%
var. 23 vs 24	0,00%	-20,00%	0,00%	0,00%	-25,00%	14,29%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
# femmes présidentes de comité	2	2	1	1	0	2	0	1	4	3
types de comités		Audit ; Ethics & Compliance	Audit, RNG	Environnement et société	Audit	-	Ethique, RSE & Mécénat ; Rémunération	-	RSE	Risques ; Audit ; Rémunération ; Nomination
										CSR ; Audit ; Nomination

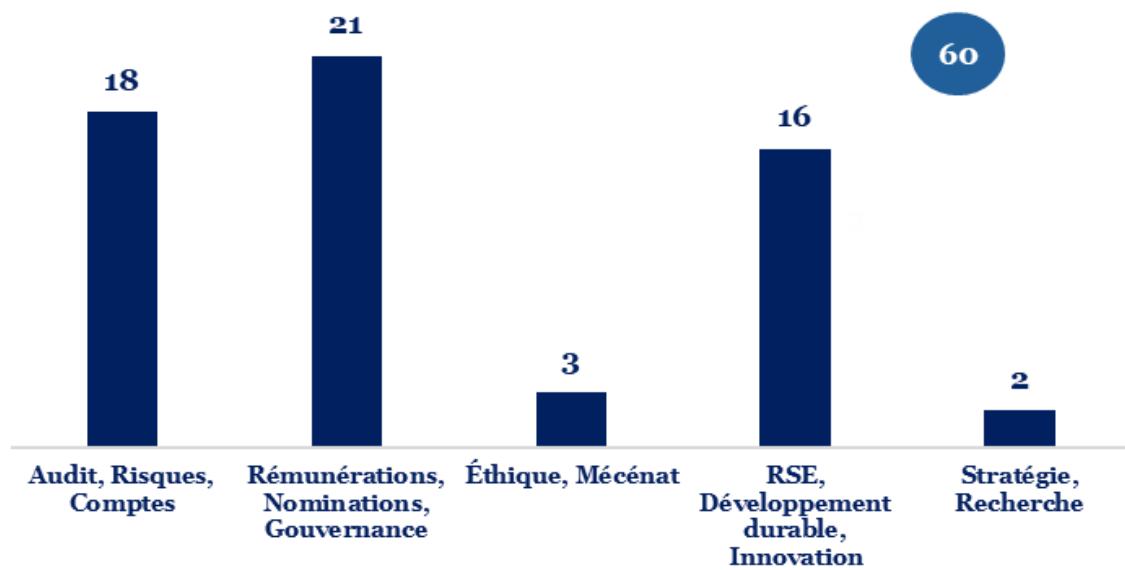
Statistiques - féminisation des Boards du CAC 40	Dassault System	Edenred	Engie	Eurofins Scientific	Essilor Luxottica	Hermès	Kering	L'Oréal	Legrand	LVMH
# CA 2023	12	12	16	-	14	14	11	16	14	19
# CA 2024	12	12	16	-	14	14	11	16	14	19
# femmes CA 2023	5	6	8	-	6	8	6	7	6	7
% femmes CA 2023	41,67%	50,00%	50,00%	-	42,86%	57,14%	54,55%	43,75%	42,86%	36,84%
# femmes CA 2024	6	6	8	-	6	8	6	6	6	8
% femmes CA 2024	50,00%	50,00%	50,00%	-	42,86%	57,14%	54,55%	37,50%	42,86%	42,11%
var. 23 vs 24	20,00%	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	-14,29%	0,00%	14,29%
# femmes CA/ECS 2023	1	4	3	-	3	2	5	1	3	2
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2023	20,00%	66,67%	37,50%	-	50,00%	25,00%	83,33%	14,29%	50,00%	28,57%
# femmes CA/ECS 2024	1	3	3	-	3	2	5	1	3	2
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2024	16,67%	50,00%	37,50%	-	50,00%	25,00%	83,33%	16,67%	50,00%	25,00%
var. 23 vs 24	-16,67%	-25,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	-12,50%
# femmes présidentes de comité	2	0	2	-	0	2	2	1	2	2
types de comités		DD ; Nomination	-	Ethique, RSE, DD ; RNG	-	-	Audit & risques ; RNG & RSE	DD ; Rémunérations	Audit	Rémunération ; Audit
										Audit ; Rémunération

Statistiques - féminisation des Boards du CAC 40	Michelin	Orange	Pernod Ricard	Publicis	Renault	Safran	Saint-Gobain	Sanofi	Schneider Electric	Société Générale
# CA 2023	11	15	14	13	16	13	14	16	16	16
# CA 2024	11	15	15	13	16	13	14	16	17	16
# femmes CA 2023	5	6	8	6	5	6	7	6	8	6
% femmes CA 2023	45,45%	40,00%	57,14%	46,15%	31,25%	46,15%	50,00%	37,50%	50,00%	37,50%
# femmes CA 2024	5	6	8	6	5	7	8	7	8	7
% femmes CA 2024	45,45%	40,00%	53,33%	46,15%	31,25%	53,85%	57,14%	43,75%	47,06%	43,75%
var. 23 vs 24	0,00%	0,00%	-6,67%	0,00%	0,00%	16,67%	14,29%	16,67%	-5,88%	16,67%
# femmes CA/ECS 2023	2	4	3	4	3	1	1	2	3	0
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2023	40,00%	66,67%	37,50%	66,67%	60,00%	16,67%	14,29%	33,33%	37,50%	0,00%
# femmes CA/ECS 2024	2	4	3	4	3	1	2	2	3	0
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2024	40,00%	66,67%	37,50%	66,67%	60,00%	14,29%	25,00%	28,57%	37,50%	0,00%
var. 23 vs 24	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-14,29%	75,00%	-14,29%	0,00%	-
# femmes présidentes de comité	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1
types de comités		RSE	Gouvernance et RSE	Rémunérations ; Nominations et Gouvernance ; RSE	Nominations ; ESG	Stratégie et DD	Nominations et Rémunérations	Audit & Risks ; RSE	Audit	Ressources humaines et RSE
										Audit et contrôle interne

Statistiques - féminisation des Boards du CAC 40	Stellantis	ST Microelectronics	Teleperformance	Thales	Total Energies	Unibail Rodamco Westfield	Veolia	Vinci	Vivendi	Worldline
# CA 2023	11	9	16	16	16	10	14	13	13	20
# CA 2024	11	9	16	16	14	10	15	13	13	14
# femmes CA 2023	3	4	7	8	7	6	7	6	7	8
% femmes CA 2023	27,27%	44,44%	43,75%	50,00%	43,75%	60,00%	50,00%	46,15%	53,85%	40,00%
# femmes CA 2024	3	4	7	8	6	6	7	6	6	6
% femmes CA 2024	27,27%	44,44%	43,75%	50,00%	42,86%	60,00%	46,67%	46,15%	46,15%	42,86%
var. 23 vs 24	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-2,04%	0,00%	-6,67%	0,00%	-14,29%	7,14%
# femmes CA/ECS 2023	1	-	2	3	5	0	5	2	4	3
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2023	33,33%	-	28,57%	37,50%	71,43%	0,00%	71,43%	33,33%	57,14%	37,50%
# femmes CA/ECS 2024	1	-	2	3	4	0	5	2	3	2
% femmes CA/ECS vs femmes CA 2024	33,33%	-	28,57%	37,50%	66,67%	0,00%	71,43%	33,33%	50,00%	33,33%
var. 23 vs 24	0,00%	-	0,00%	0,00%	-6,67%	-	0,00%	0,00%	-12,50%	-11,11%
# femmes présidentes de comité	0	-	3	1	1	1	3	2	1	2
types de comités		-	-	Nominations et Rémunérations ; RSE ; Audit, Risks, Conformité	Audit et comptes	Audit	Audit	Rémunérations ; Comptes et audit ; Recherche, Innovation et DD	Nominations et gouvernance ; Rémunérations	Audit
										RSE ; Rémunérations

Les femmes restent encore minoritaires à la présidence des comités du CAC 40, avec seulement 39,47 % des comités dirigés par des femmes en 2024. Parmi ces comités, ceux dédiés aux rémunérations, nominations et gouvernance sont les plus féminisés avec 21 présidences féminines (Airbus, Bouygues, Crédit Agricole, Danone, Dassault System, Engie, Hermès, Kering, Legrand, LVMH, Orange, Pernod Ricard, Publicis, Safran, Teleperformance, Veolia, Vinci, Worldline), suivis, souvent par les mêmes entreprises, des comités d'audit, risques et comptes (18) et des comités liés à l'ESG et au développement durable (16).

Ventilation des présidences féminines par type de comités en 2024



En revanche, les femmes sont encore largement sous-représentées à la tête des comités stratégiques, avec seulement deux présidences (Renault, Veolia).

Les comités exécutifs ou CoDir

Dans les comités exécutifs, la part des femmes a connu une légère hausse, passant de 27,75 % en 2023 à 27,97 % en 2024, soit une augmentation de 0,8 %. Toutefois, leur accès aux postes de direction clés reste limité, avec seulement 24 femmes occupant des fonctions de CEO, CFO ou CSO sur 120 postes possibles (Axa, Capgemini, Carrefour, Dassault System, Edenred, Engie, Kering, LVMH, Orange, Pernod Ricard, Publicis, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Thalès, Total Energies, Unibail Rodamco Westfield, Veolia, Vivendi).

Analyse qualitative pour les CA /Cs

L'étude des profils des administratrices siégeant dans les conseils d'administration du CAC 40 permet de dégager des tendances claires quant à leur recrutement, leurs parcours professionnels et leurs mandats.

Si la féminisation des boards est en progression, elle suit des schémas précis qui montrent une relative homogénéité des profils, avec quelques exceptions notables.

Diplômes

Les administratrices des grandes entreprises du CAC 40 sont majoritairement diplômées des grandes écoles françaises et internationales. On observe une forte concentration de profils issus de HEC, Sciences Po, Polytechnique, l'ESSEC ou encore l'INSEAD. Sur les 250 administratrices analysées, 135, soit 54 %, sont diplômées de ces institutions. Par ailleurs, 71 administratrices, soit 28,4 %, détiennent un MBA international, obtenu dans des établissements prestigieux tels que Harvard, Wharton ou la London Business School. Ces chiffres confirment le caractère très élitaire et sélectif du recrutement, où la formation académique de haut niveau reste un facteur décisif d'accès aux instances de gouvernance.

Des trajectoires classiques

Sur le plan professionnel, les trajectoires les plus fréquentes avant l'entrée dans un conseil d'administration sont marquées par des fonctions de direction financière, de direction générale ou de conseil stratégique. Parmi les administratrices, 16 ont exercé en tant que CEO ou directrice générale, 4 ont occupé des fonctions de CFO, et 2 ont été DRH. Seule 1 administratrice a été issue de la fonction juridique, 1 autre du secteur commercial, et une seule encore d'un poste en production ou opérations. On note aussi la présence de plusieurs profils ayant travaillé dans des cabinets de conseil en stratégie comme McKinsey, BCG ou Roland Berger. C'est notamment le cas de Flavia Buarqué de Almeida ou Margot Bard, qui illustrent ce passage fréquent du conseil stratégique aux instances dirigeantes. En tout, au moins 4 administratrices identifiées sont issues de ce secteur.

Quelques profils atypiques

Quelques parcours atypiques permettent néanmoins de rompre avec cette homogénéité. Béatrice Besombes a accédé à ces fonctions avec un simple DUT en gestion des entreprises et administrations (option finance-comptabilité), un cas exceptionnel dans un univers dominé par les Bac+5 et les parcours d'excellence. Elle occupe aujourd'hui un poste de direction financière.

Certaines administratrices ont commencé leur carrière dans la fonction publique. Par exemple, Susan Roberts, titulaire d'un PhD en nutrition de l'Université de Cambridge, a été doyenne associée pour la recherche fondamentale à Tufts University, avant d'intégrer des fonctions de gouvernance dans des entreprises du secteur alimentaire et de la santé.

Une autre administratrice, Marion Guillou, ingénieure de l'École Polytechnique et ancienne présidente de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), est également représentative de ce pont entre haute fonction publique et gouvernance privée. Elle siège dans plusieurs conseils, notamment dans le secteur agroalimentaire.

Quelles compétences essentiellement ?

Parmi les profils recrutés pour leur expertise technique, aucune administratrice ne se distingue par une formation ou une spécialisation directe en intelligence artificielle ou en data science, ce qui souligne les limites actuelles de la diversité technique au sein des conseils. En revanche, des compétences scientifiques pointues sont bien représentées dans d'autres domaines : par exemple, Susan Roberts, déjà citée, apporte une expertise reconnue en épidémiologie et nutrition, qui justifie sa place dans les conseils d'entreprises du secteur de la santé.

Cette diversité limitée mais montre que si les conseils restent encore largement dominés par des parcours élitistes et prévisibles, certaines entreprises commencent à faire le choix d'intégrer des profils plus variés, notamment pour répondre à leurs besoins.

L'analyse des postes exécutifs occupés par les administratrices avant leur nomination montre également une nette prédominance des fonctions support, telles que la finance, les ressources humaines et le juridique. Pas moins de 45 administratrices siégeant dans les conseils d'administration du CAC 40 ont exercé des fonctions de Chief Financial Officer (CFO) ou équivalentes, ce qui témoigne de l'importance accordée à l'expertise financière dans la composition des conseils.

À l'inverse, les profils issus des fonctions commerciales, industrielles ou opérationnelles restent très minoritaires : seulement 107 administratrices sur les 336 analysées mentionnent une expérience dans des rôles tels que directrice de zone géographique, responsable de business unit, ou vice-présidente des opérations. Ce

déséquilibre soulève des questions sur la diversité des compétences représentées. La maîtrise des chiffres, du droit et des enjeux RH semble encore primer sur l'expérience du terrain ou du développement commercial.

Les profils ayant occupé des fonctions business stratégiques, telles que le développement commercial ou la gestion de filiales régionales, sont rares et ce déséquilibre interroge sur la diversité des compétences représentées dans les conseils d'administration, où la maîtrise des chiffres, du droit et des ressources humaines semble davantage valorisée que l'expérience du terrain et du développement commercial.

Quelques rares parcours mixtes méritent toutefois d'être signalés. Une administratrice a commencé sa carrière dans une fonction support, avant d'évoluer vers un poste opérationnel. Ces trajectoires demeurent l'exception : seules 48 administratrices sur les 336 étudiées présentent un parcours mêlant à la fois fonctions support et fonctions business. Ce chiffre renforce l'idée que l'accès aux conseils pour les femmes continue de passer majoritairement par des fonctions de support, et non par des fonctions stratégiques liées au cœur de l'activité des entreprises.

Un cumul des mandats

Un autre phénomène marquant est celui du cumul des mandats. Certaines administratrices siègent dans plusieurs conseils d'administration à la fois, ce qui leur confère une influence importante sur la gouvernance des grandes entreprises. Si le fichier analysé ne permet pas d'identifier de façon exhaustive toutes les « *cumulardes* », il ressort que 26 femmes détiennent actuellement trois mandats ou plus au sein du CAC 40. Ces situations interrogent sur leur capacité à se consacrer pleinement à chacun de leurs rôles, ainsi que sur la dynamique de renouvellement et de diversification des conseils. Ce sujet fait d'ailleurs l'objet de recommandations récurrentes dans les codes de gouvernance et les politiques de vote des investisseurs institutionnels.

Certaines siègent simultanément dans plusieurs conseils d'administration, exerçant ainsi une influence considérable dans la gouvernance des grandes entreprises. Ce phénomène de cumul, bien que courant dans la gouvernance des grandes entreprises et problématique aux regards des exigences du Code Afep-Medef et des recommandations des proxies (Caisse de Dépôts et Consignations, ISS, Proxinvest, etc.), est prégnant pour les femmes et soulève des interrogations sur leur capacité à se consacrer pleinement à chaque mandat et sur le renouvellement effectif.

Au sein des conseils d'administration, les femmes sont particulièrement présentes dans les comités d'audit et de rémunération, deux instances stratégiques de supervision. En revanche, la présidence des comités reste encore largement masculine. Cela montre que, malgré une progression en nombre, les femmes peinent encore à accéder aux rôles les plus visibles et stratégiques de la gouvernance.

Enfin, une autre tendance notable concerne les administratrices qui cumulent leur mandat avec une fonction exécutive. Certaines d'entre elles occupent toujours un poste de direction, notamment dans des entreprises ou des fonds d'investissement. Ce double positionnement — à la fois opérationnel et stratégique — est particulièrement répandu parmi les profils issus de la finance ou du private equity. Le fichier recense 19 administratrices actuellement en poste dans des fonctions exécutives tout en siégeant dans un conseil du CAC 40. Ces femmes, actives dans la stratégie des entreprises tout en siégeant dans plusieurs conseils, incarnent un nouveau modèle d'influence féminine au sein des instances de pouvoir économique.

Pour les femmes membres de comité de direction (comex), l'analyse est quelque peu différente. En effet, l'importance attribuée aux compétences est davantage prononcée pour des fonctions exécutives, par nature opérationnelles et disposant uniquement de la performance de l'entreprise pour qualifier ou non une personne au poste qu'elle occupe. Au contraire des positions administratives, dont la qualité de la contribution n'est pas toujours mesurable.

La part des femmes membres de comité exécutif se comprend comme la proportion moyenne de femmes occupant un poste de direction exécutive et fonctionnelle (Général, Finances, Stratégie, Achats, Marketing, etc.) et s'est légèrement accru entre 2023 et 2024. Cependant, le nombre de directrices générales, finances et stratégie demeure faible (24 sur 120 postes possible).



Parmi les femmes siégeant dans les conseils d'administration du CAC 40, une minorité se distingue par une expérience significative dans des fonctions exécutives de très haut niveau. Selon les données analysées, 10 administratrices ont été ou sont actuellement membres d'un comité exécutif ou de direction (Comex) dans des entreprises de premier plan, souvent à l'international. Ce chiffre reste modeste au regard du nombre total d'administratrices, mais il témoigne de trajectoires de pouvoir pleinement assumées par certaines femmes dans la sphère économique.

Parmi elles, Maria Moraeus Hanssen illustre un parcours emblématique. Ancienne vice-présidente exécutive marketing et membre du Comex d'Equinor ASA (Norvège), elle siège aujourd'hui aux conseils d'administration de Wintershall Dea et

Schlumberger. Son profil combine expertise stratégique dans le secteur de l'énergie et gouvernance internationale.

Autre figure de proue, Ilham Kadri a exercé les plus hautes responsabilités en tant que présidente du comité exécutif et CEO du groupe Solvay. Elle incarne une gouvernance au féminin pleinement intégrée, conjuguant leadership opérationnel et stratégie de transformation.

Catherine MacGregor, aujourd'hui directrice générale d'Engie, a également siégé au comité exécutif de TechnipFMC, ce qui lui confère une solide légitimité dans les secteurs industriels et de l'énergie. Dans un tout autre registre, Elisabeth Tchoungui, ancienne journaliste, est aujourd'hui directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité chez Orange, et membre du Comex. Elle apporte une vision innovante et transversale des enjeux sociaux dans la gouvernance d'entreprise. Parmi les autres administratrices à noter, Maria Teresa Sanz a été membre du comité de direction de GéoMaritime, Sophie Bellon, aujourd'hui présidente du conseil de Sodexo, a également occupé des fonctions exécutives en interne, tandis que Silvia Candiani, administratrice chez Campari et Stellantis, a été directrice marketing omnicanal et membre du comité exécutif chez Microsoft Italie.

Ces trajectoires, bien que minoritaires, démontrent que certaines femmes accèdent aux plus hauts niveaux du pouvoir exécutif, enrichissant la gouvernance d'entreprise de profils disposant d'une réelle expérience stratégique. Toutefois, elles restent l'exception, confirmant la nécessité d'élargir l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes les plus exposées.

Annexes

Annexe 1 Synthèse des textes nationaux

Textes de transposition par les pays de l'UE de la directive Women on Boards, *site de la Commission Européenne*

Etat membre (liste alpha)	Nom du texte	Date	Lien
BELGIQUE		/	
BULGARIE		/	
RÉPUBLIQUE TCHEQUE		/	
DANEMARK	Loi relative à la répartition hommes/femmes parmi les dirigeants de certaines grandes sociétés cotées (Gender Balance Act)	2024	https://www.retsinformation.dk/eli/ft/202413L00061
ALLEMAGNE	Loi pour la participation égale des femmes et des hommes aux postes de direction dans les secteurs privé et public	2017	https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-und-im-oeffentlichen-dienst-119350
	Deuxième loi sur les postes de direction - FüPoG II	2021	https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226
ESTONIE		/	
IRLANDE		/	
GRECE		/	
ESPAGNE	Loi organique 2/2024, du 1er août, sur la représentation égale et la présence équilibrée des femmes et des hommes	2024	https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936
FRANCE	Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 portant transposition de la directive (UE) 2022/2381 du Parlement européen et du Conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes	2024	https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT_000050350382
CROATIE	Loi modifiant et complétant la loi sur les sociétés commerciales, NN 136/2024, 2248	2024	https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2024/136/2248/pdf

ITALIE	Loi Golfo-Mosca	2011	https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg
CHYPRE		/	
LETTONIE		/	
LITUANIE	Loi de la République de Lituanie sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes n°. VIII-947 Loi modifiant les articles 1, 2, 9, l'Annexe et complétant la loi par les articles 6-1, 11-1 et 20	2024	https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e8b2260286d511efabdbb4a1fc8b0b63
	Loi de la République de Lituanie sur la déclaration des sociétés et des groupes de sociétés n°. XIV-2811 Loi modifiant les articles 3, 24 et l'annexe	2024	https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2790824286d611efabdbb4a1fc8b0b63
LUXEMBOURG		/	
HONGRIE		/	
MALTE	Règlement sur la promotion de l'équilibre entre les sexes parmi les administrateurs des sociétés cotées	2024	https://legislation.mt/eli/ln/2024/376/eng
PAYS-BAS		/	
AUTRICHE		/	
POLOGNE	Annonce du Maréchal du Sejm de la République de Pologne du 7 décembre 2023 sur l'annonce du texte uniforme de la loi - Code des sociétés commerciales	2023	https://eli.gov.pl/eli/DU/2024/18/ogl
PORTUGAL	Loi sur le régime de la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les organes d'administration et de surveillance des entités du secteur public entrepreneurial et des entreprises cotées en bourse / Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto	2017	https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2017-107791612
	Arrêté normatif n° 18/2019, du 21 juin	2019	https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/18-2019-122630001
ROUMANIE		/	
SLOVENIE	Loi modifiant la loi sur les sociétés (ZGD-1M) ARTICLE 254	2024	https://pisrs.si/pregledPredpisa?sop=2024-01-3204
SLOVAQUIE	LOI du 23 octobre 2024 mesures relatives à la gestion d'une société cotée, en ce qui concerne la représentation des hommes et des femmes au sein de l'organe de direction d'une société cotée.	2024	https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2024/300/20241228

FINLANDE	Décret du ministère des Finances sur l'obligation d'information périodique des émetteurs de valeurs mobilières (1020/2012) du 20.12.2012, modifié en dernier lieu par (776/2024) le 11.12.2024	2012	https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2024/20240776
SUEDE	SFS 2018:1373 : Règlement modifiant le règlement (2007:572) sur le marché des valeurs mobilières.	2018	https://www.lagboken.se/Lagboken/start/sfs/sfs/2018/1300-1399/d_3290272-sfs-2018_1373-forordning-om-andring-i-forordningen-2007_572-om-vardepappersmarknaden
	Loi modifiant la loi sur les états financiers (1995:1554).	2024	https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=NIM:202402777#:~:text=SFS%202024%3A347,-9&text=I%20koncernredovisningen%20ska%20b%C3%A9loppen%20anges,4%E2%80%9324%20%C2%A7%C2%A7.

Annexe 2 Comparaison des contenus des textes

D'après une analyse des textes de lois réalisée à partir de la source directe traduite , complétée de l'étude "Gender diversity on corporate boards" A&O Shearman 2024

<https://www.aoshearman.com/en/insights/gender-diversity-on-corporate-boards>

Pays	Entreprises concernées	% CA / CODIR	Pénalités	Surveillance	Extension à d'autres types d'organisations
SUÈDE		40% de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres de l'organe de surveillance		Si le chiffre de 40% n'est pas atteint, l'entreprise doit en expliquer les raisons et donner les mesures qu'elle a déjà prises pour y remédier	
SLOVÉNIE	Entreprises cotées, avec plus de 250 salariés et dont le CA net est supérieur à 50 000 000€ ou dont la valeur des actifs est supérieure à 43 000 000€ + Sociétés à participation majoritaire en capital de l'État ou d'une collectivité locale	40 % de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres de l'organe de surveillance OU 33 % du sexe sous-représenté parmi les membres des organes de direction et de surveillance et les administrateurs exécutifs			

	autonome, qui compte au moins 250 salariés et répond aux conditions des grandes entreprises susvisées				
PORTUGAL	Sociétés cotées en bourse + entreprises du secteur public + administration directe et indirecte de l'Etat	33,3% de chaque sexe dans les organes d'administration et de surveillance (exécutifs et non-exécutifs)	Pour les entreprises publiques, le non-respect des seuils : nullité de la nomination + nouvelles nominations conformes doivent être présentées sous 90j. Pour les entreprises cotées, la Commission du Marché des Valeurs Mobilières (CMVM) produit une déclaration de non-conformité : la situation doit être régularisée en 90j + une AG élective doit être convoquée. Si le non respect persiste : reprimande officielle enregistrée et publiée sur le site de la CMVM et d'autres organes. S'il persiste plus de 360j : le CMVM inflige une amende égale à 1mois de rémunération du CA, renouvelable chaque trimestre	Suivi effectué par la Commission pour la Citoyenneté et l'Égalité de Genre, qui doit produire un rapport tous les ans.	
LITUANIE	Entreprises dans lesquelles on retrouve un conseil d'administration ou de surveillance	33% de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres des organes de direction et de surveillance		Le Bureau du médiateur pour l'égalité des chances publie chaque année une liste des grandes entreprises respectant la politique de	

				quotas	
DANEMARK	Sociétés anonymes dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé au sein de l'Union européenne, à l'exception des sociétés employant moins de 250 salariés, et qui, au cours d'un exercice, ne dépassent pas un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros soit un solde total annuel de 43 millions euros.	Les sociétés visées doivent avoir pour objectif d'atteindre l'égalité entre les deux sexes au sein des instances de direction	Une amende est infligée aux entreprises qui ne parviennent pas à fixer des objectifs concernant la proportion du sexe sous-représenté aux autres niveaux de direction de l'entreprise / ne parviennent pas à établir des critères pour évaluer les qualifications des candidats individuels / ne garantissent pas que les candidats à l'élection à l'organe de direction suprême soient sélectionnés sur la base d'une évaluation comparative des qualifications individuelles des candidats sur la base des critères établis / ne garantissent pas que la préférence soit accordée aux candidats du sexe sous-représenté si l'évaluation montre qu'il existe des candidats également qualifiés en termes d'aptitude, de compétences et de performance professionnelle	L'Institut danois des droits de l'homme – l'institution nationale des droits de l'homme du Danemark – est chargé de promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir une répartition égale des sexes au sein des organes sociaux des sociétés cotées en bourse	

CROATIE	Sociétés dont les actions sont négociées sur un marché réglementé. La loi ne s'applique pas aux entreprises qui emploient moins de 250 travailleurs et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 000 000 euros, ni dont le total des actifs déclarés au bilan ne dépasse pas 43 000 000 euros	Les hommes et les femmes doivent être représentés de manière équilibrée au sein du conseil de surveillance ou du conseil d'administration : selon le nombre de membres élus ou nommés au sein des instances dirigeantes, la proportion de membre du sexe sous-représenté doit varier entre 25% et 44,4%		Le Médiateur pour l'égalité des sexes est l'organisme chargé de la surveillance des entreprises. Il publie tous les ans une liste des entreprises qui répondent aux critères d'égalité voulus par la loi	
ESPAGNE	Les entreprises cotées ou les entreprises non cotées qui emploient plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires dépasse 50M d'euros ou dont le total des actifs du bilan dépasse les 43M d'euros	Les instances de direction doivent contenir au moins 40% de proportion de membres du sexe le moins représenté (pareil pour les hauts postes de direction)	Les infractions à cette loi sont qualifiées de "graves" selon l'article 292 de la Loi sur le marché des valeurs mobilières et les services d'investissement.	La Commission nationale du marché des valeurs est chargée de surveiller le respect de la loi	Extension aux "entités d'intérêt public"
FRANCE	Les entreprises cotées ou les entreprises non cotées qui emploient plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires dépasse 50M d'euros ou dont le total des actifs du bilan dépasse les 43M d'euros. Elargissement pour inclure les entreprises comptant un minimum de 250 employés à partir de 2020.	Le sexe sous-représenté doit constituer au minimum 40% des membres administrateurs non-exécutifs au sein des instances de direction OU 33% des administrateurs des instances de direction - exécutifs ou pas.	En cas de non-respect, les nominations des administrateurs sont considérées comme nulles et non avenues, et les indemnisations de présence sont suspendues tant que la composition du conseil n'est pas conforme.	Les entreprises sont astreintes à des obligations de publicité, qui consistent à publier sur Internet et fournir annuellement aux autorités compétentes, des informations concernant la représentation des femmes et des hommes dans leurs conseils, et les mesures prises en vue d'atteindre les objectifs de la directive.	Extension aux sociétés à participation de l'Etat

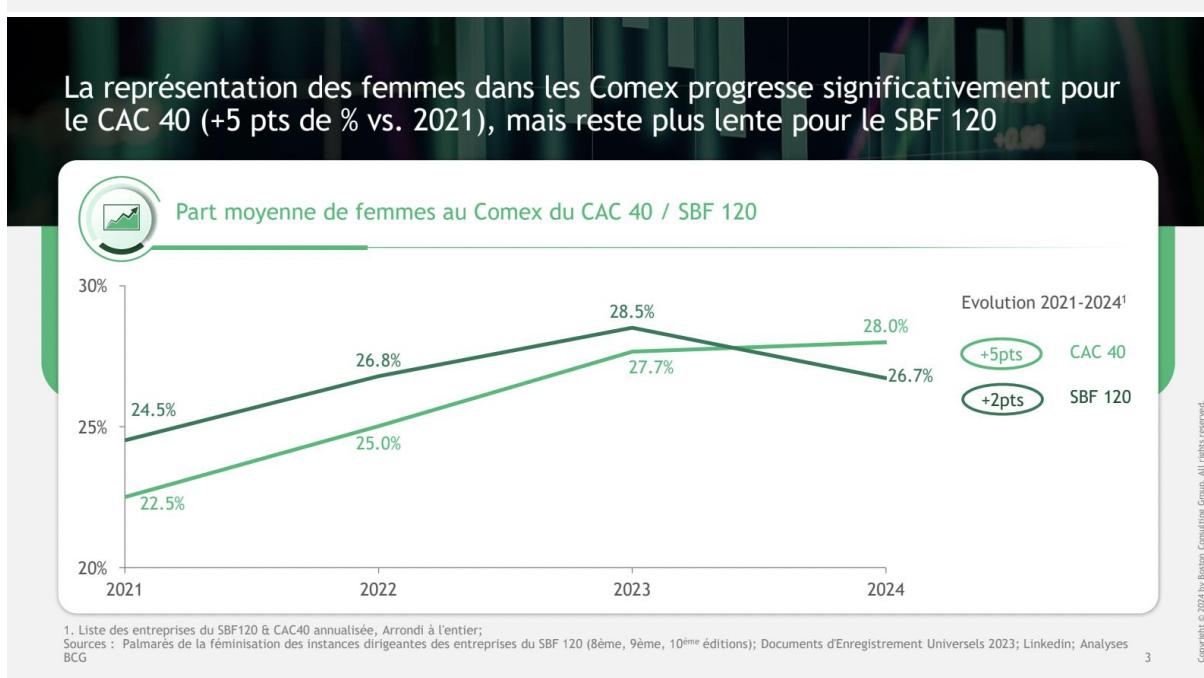
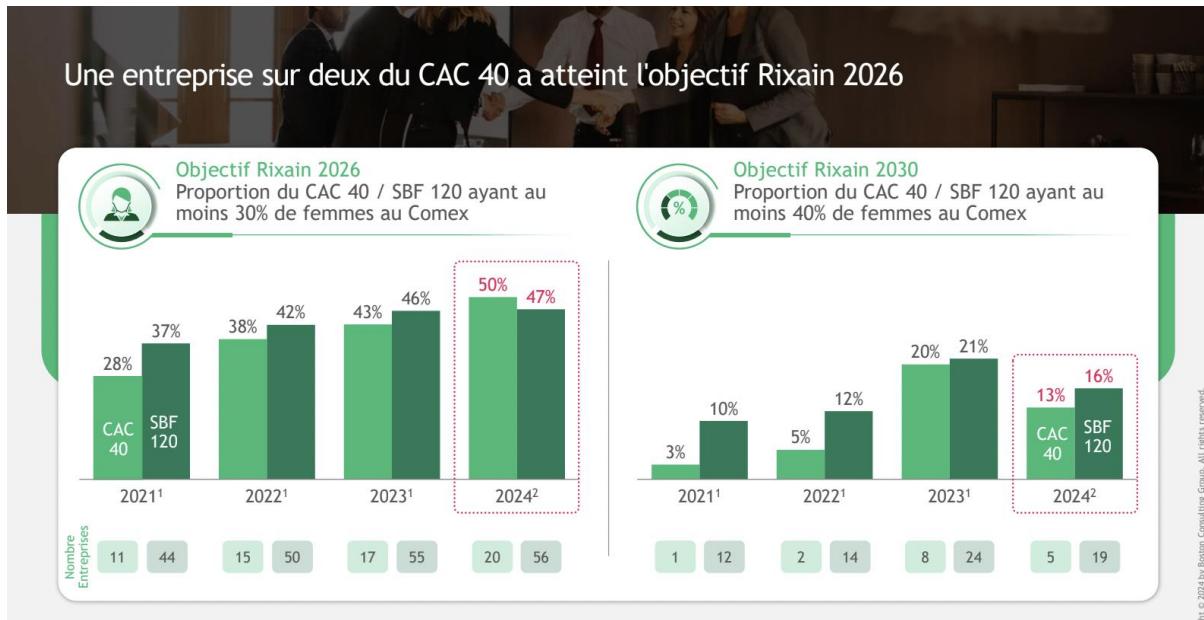
BELGIQUE	Entreprises cotées, entreprises publiques autonomes (c'est-à-dire Proximus, bpost, Skeyes, SNCB et Infrabel) et la Loterie Nationale.	<p>Pour les entreprises privées cotées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33 % des membres des conseils d'administration dans un système moniste. - 33 % des membres des conseils de surveillance uniquement dans un système dualiste. <p>Pour les entreprises publiques autonomes et la Loterie Nationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33 % des administrateurs nommés par l'État belge ou par une entreprise contrôlée par l'État belge." 	<p>Pour les entreprises cotées, les entreprises publiques autonomes et la Loterie Nationale : nullité des nominations.</p> <p>Pour les entreprises cotées : suspension de tous les avantages liés au mandat de dirigeant jusqu'à ce que l'infraction soit réparée.</p>		
ALLEMAGNE	Entreprises cotées auxquelles s'applique la loi sur la cogestion complète (plus de 2 000 employés). Entreprises cotées ou en régime de co-gestion	30 % de femmes au sein des conseils de surveillance (Aufsichtsrat) et (à partir du 1er août 2022) au moins une femme au sein des directoires (Vorstand), à condition que le conseil soit composé d'au moins quatre membres. De plus, les entreprises cotées ou totalement paritaires doivent fixer leurs propres objectifs pour la représentation des femmes au sein des conseils de surveillance et des directoires.	Chaise vide		
ITALIE	Entreprises cotées et entreprises publiques.	40 % de femmes au sein des conseils de surveillance (Collegio sindacale) et des conseils d'administration (Consiglio di Amministrazione).	Amendes comprises entre 100 000 et 1 000 000 EUR en cas de non-respect après quatre mois suivant l'injonction de la Consob. Dissolution du conseil après trois		

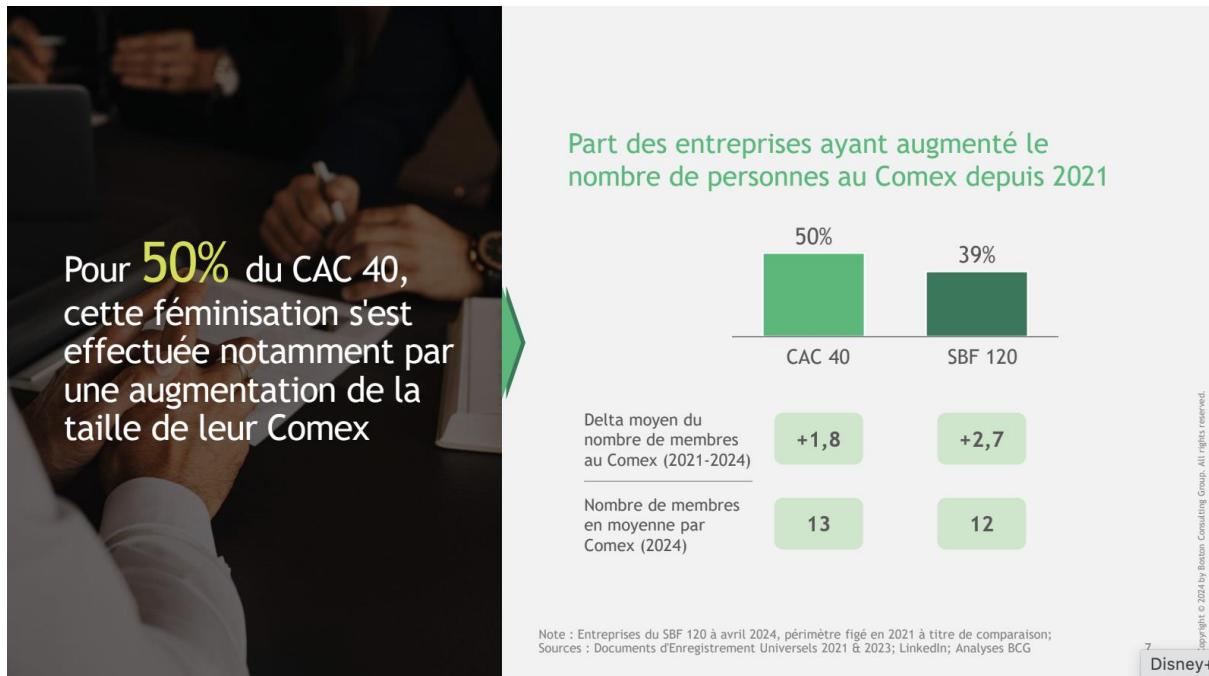
			mois supplémentaires.		
LUXEMBOURG	Entreprises cotées	Les critères de diversité, et notamment concernant le genre, doivent être pris en compte par les entreprises cotées pour nommer ou pour renouveler le mandat d'un administrateur	Mise en conformité ou explications		
PAYS-BAS	Sociétés cotées en bourse ; autres grandes entreprises (bilan de plus de 20 millions d'euros, chiffre d'affaires net de plus de 40 millions d'euros et 250 employés ou plus en moyenne sur l'exercice financier).	33% de femmes parmi les membres non exécutifs des conseils de surveillances (raad van commissarissen; non-exécutifs) des entreprises cotées. Les autres grandes entreprises doivent fixer une cible adéquate et ambitieuse pour favoriser l'équilibre des genres dans les postes au sommet de l'entreprise, à inclure dans des rapports annuels de progression	Chaise vide ; se conformer ou expliquer en ce qui concerne les objectifs fixés par soi-même.		
POLOGNE	Entreprises cotées	30 % pour chacun des organes de gouvernance d'une entreprise – le comité de direction (zarząd) et le conseil de surveillance (rada nadzorcza).	Mise en conformité ou explications		

Annexe 3 Baromètre L'Importante - Arba

Rang	Entreprise	Secteur	Siège social	Rang	Entreprise	Secteur	Siège social
1	ORANGE	Télécommunications	France	21	WORLDLINE	Services transactionnels	France
2	ENGIE	Energie	France	22	RENAULT	Automobile	France
3	VEOLIA ENVIRONNEMENT	Eau, propreté, services énergétiques	France	23	CREDIT AGRICOLE	Banque	France
4	PERNOD RICARD	Vins et spiritueux	France	24	AIR LIQUIDE	Gaz industriels et médicaux	France
5	MICHELIN	Equipement automobile	France	25	SAINT-GOBAIN	Matériaux de construction	France
6	KERING	Luxe	France	26	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	Foncier	France
7	SCHNEIDER ELECTRIC	Matériel électrique	France	26	BOUYGUES	Construction, télécommunications	France
8	PUBLICIS	Communication	France	28	AXA	Assurances	France
9	TOTAL ENERGIES	Société pétrolière et gazière	France	28	TELEPERFORMANCE	Services d'appui professionnels	France
10	L'OREAL	Cosmétique	France	30	SAFRAN	Aéronautique, espace et défense	France
10	HERMES INTERNATIONAL	Luxe	France	31	VINCI	Construction	France
12	BNP PARIBAS	Banque	France	32	ESSILORLUXOTTICA	Fournitures médicales	France
13	SOCIETE GENERALE	Banque	France	33	ALSTOM	Outilage industriel	France
14	SANOFI	Pharmacie	France	34	EDENRED	Gestion financière	France
15	LEGRAND	Composants et équipements électriques	France	35	THALES	Défense	France
15	LVMH	Luxe	France	36	EUROFINS SCIENTIFIC	Prestataire de soins de santé	Luxembourg
17	DANONE	Alimentation	France	37	STMICROELECTRONICS	Semi-conducteurs	Suisse
18	CAPGEMINI	Services informatiques	France	38	AIRBUS GROUP	Aérospatiale	Pays Bas
19	CARREFOUR	Alimentation	France	39	STELLANTIS	Automobile	Pays-Bas
20	DASSAULT SYSTEMES	Logiciels	France	40	ARCELORMITTAL	Sidérurgie	Luxembourg

Annexe 4 Slides tirées de l'étude BCG





Sources

EUROPE

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_22
<https://gender.vivianedebeaufort.fr/quotas-dans-les-conseils-des-societes-cotees-de-lunion-europeenne-la-directive-women-on-boards/>
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NIM/?uri=uriserv:OJ.L_2022.315.01.0044.01.ENG
<https://www.touteurope.eu/societe/l-equilibre-hommes-femmes-dans-les-conseils-d-administration-au-sein-de-l-union-europeenne/>
<https://gender.vivianedebeaufort.fr/quotas-dans-les-conseils-des-societes-cotees-de-lunion-europeenne-la-directive-women-on-boards/>

FRANCE

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050350369>
<https://travail-emploi.gouv.fr/la-representation-equilibree-des-femmes-et-des-hommes-dans-les-postes-de-direction-des-grandes-entreprises#:~:text=Afin%20d'acc%C3%A9rer%20la%20participation,les%20hommes%20dans%20les%20entreprises.>
<https://annonces-legales.lesechos.fr/actualites/actu-des-pros/parite-femmes-hommes-la-france-transpose-la-directive-women-on-boards/>
<https://www.vie-publique.fr/loi/295754-ordonnance-15-octobre-2024-equilibre-femmes-hommes-societes-cotees>

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

CONTACT

Research Center
research@essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu