

I.F.G.E.

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Cahier
n° 3

Octobre 2012

20 ANS D'ÉVOLUTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FRANCE 1992-2010

Ce cahier présente une étude systématique de l'évolution des conseils d'administration des quatre catégories d'entreprises : géantes, grandes, ETI et PME sur la période 1992-2010. Cette étude permet de contredire certaines idées reçues sur les caractéristiques de la gouvernance des entreprises françaises. Elle montre, en particulier, que les deux tiers des entreprises séparent les fonctions de surveillance et les fonctions exécutives. Les conseils d'administration les plus ouverts à la diversité sont ceux des entreprises géantes, mais ils sont très loin de représenter la diversité des parties prenantes. En revanche, les conseils des PME étaient plus favorables aux femmes avant la loi sur la parité de 2009. Enfin, si la pratique de participation à de nombreux conseils d'administration a fortement diminué, elle demeure néanmoins pour une petite élite « d'administrateurs puissants » essentiellement détenteurs de mandats dans les très grandes entreprises.

Cahiers «Preuves à l'appui» en partenariat avec

Institut de recherche
MiddleNext

PREUVES À L'APPUI

LA BASE GEF/IFGE[©]

Les analyses de cette note se fondent sur la base de données GEF/IFGE[©].

GEF (Gouvernement des Entreprises en France) comprend 783 entreprises cotées différentes qui soit ont été introduites au SBF 250 entre 1992 et 2010 soit ont été introduites en Bourse durant cette période. La population constitue ainsi un panel représentatif composé de 2/3 d'entreprises moyennes et petites et d'1/3 de grandes entreprises.

Pour toutes ces entreprises, GEF rassemble des données exhaustives pour la période 1992-2010, soit plusieurs dizaines de milliers d'informations :

- Données économiques (activités, ventes, effectifs, internationalisation, recherche & développement, investissements...)
- Données financières (bilans, résultats, performances, structure de financements...)
- Données de gouvernance (actionnariat, direction, administrateurs...)
- Données stratégiques (type de manœuvres stratégiques, organisation interne, filiales...).

20 ANS D'ÉVOLUTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FRANCE 1992-2010

DÉMONTRER

L'étude analyse les conseils d'administration de la base, soit **783 entreprises** de 1992 à 2010. Le tableau 1 donne le nombre d'entreprises considérées par année.

Tableau 1 : Distribution de l'échantillon par taille
(nombre d'entreprises)

Année	Géantes	Grandes	ETI	PME	Total
1992	51	54	122	19	246
1993	58	50	126	22	256
1994	57	59	143	32	291
1995	61	59	156	32	308
1996	56	58	187	53	354
1997	55	59	206	77	397
1998	62	60	247	120	489
1999	66	56	285	114	521
2000	66	56	326	116	564
2001	69	64	310	109	552
2002	70	59	299	99	527
2003	66	58	282	90	496
2004	64	58	269	89	480
2005	67	57	264	88	476
2006	71	58	269	88	486
2007	73	62	265	74	474
2008	72	64	257	61	454
2009	72	63	246	62	443
2010	73	61	243	60	437

DEFINITION : le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 distingue, outre les microentreprises, trois catégories d'entreprises :

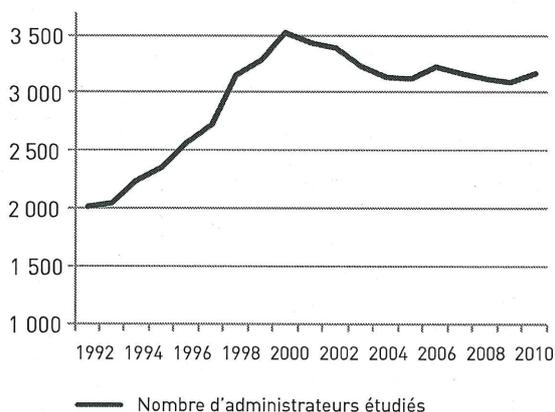
- Les petites et moyennes entreprises (**PME**) : **moins de 250** personnes et ayant soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à **50 millions** d'euros soit un total de bilan n'excédant pas **43 millions** d'euros.
- Les entreprises de taille intermédiaire (**ETI**) : **moins de 5 000** salariés et ayant soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à **1,5 milliard** d'euros soit un total de bilan n'excédant pas **2 milliards** d'euros.
- Les **grandes entreprises** : **plus de 5 000** salariés ou un chiffre d'affaires supérieur à **1,5 milliard** d'euros, ou un bilan supérieur à **2 milliards** d'euros.
- La base GEF/IFGE® isole une catégorie supplémentaire, les **entreprises géantes**, qui emploient **plus de 25 000** salariés, ou ont soit un chiffre d'affaires supérieur à **7,5 milliards** d'euros soit un total de bilan supérieur à **10 milliards** d'euros.

L'échantillon des administrateurs et membres du conseil de surveillance, désormais appelé de manière générique « administrateurs », est décrit dans le tableau 2. Nous avons analysé entre 1992 et 2010 plus de 3 000 administrateurs pour 437 entreprises au final et leurs mandats en France.

Tableau 2 : Distribution de l'échantillon par taille (nombre d'entreprises)

Année	Nombre d'administrateurs étudiés	Nombre d'entreprises	Moyenne
1992	2020	246	8,2
1993	2038	256	8,0
1994	2228	291	7,7
1995	2345	308	7,6
1996	2550	354	7,2
1997	2717	397	6,8
1998	3145	489	6,4
1999	3289	521	6,3
2000	3527	564	6,3
2001	3434	552	6,2
2002	3380	527	6,4
2003	3218	496	6,5
2004	3128	480	6,5
2005	3122	476	6,6
2006	3217	486	6,6
2007	3168	474	6,7
2008	3118	454	6,9
2009	3086	443	7,0
2010	3163	437	7,2

Graphique 1 : Evolution du nombre d'administrateurs dans l'échantillon



Comme le montre la quasi stable moyenne du tableau 2, l'accroissement du nombre d'administrateurs n'est pas dû à celui de la population toute entière mais au nombre d'entreprises composant l'échantillon.

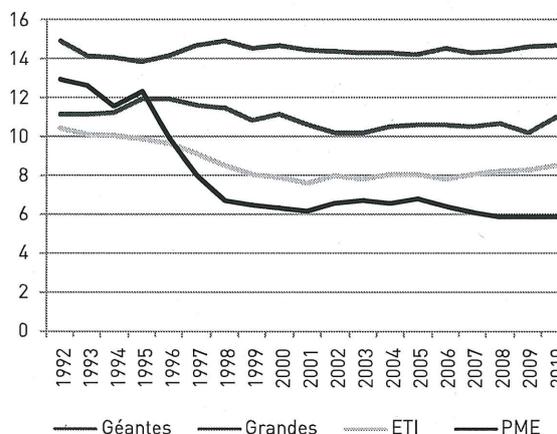
Caractéristique des conseils

Taille

La taille des conseils d'administration a peu évolué depuis 20 ans. Elle s'établissait à 15 personnes en moyenne pour les entreprises géantes en 1992 et à 14,6 en 2010. Les grandes entreprises comprennent 11 personnes en moyenne, chiffre stable durant la période étudiée. Cette taille a légèrement décliné pour les ETI, passant de 10,5 à 8,5 administrateurs en moyenne. Si l'on fait abstraction de la période antérieure à 1996, elle est restée pour les PME autour de 6 administrateurs en moyenne.

Les entreprises géantes ont donc des conseils d'administration deux fois plus nombreux que les PME, alors que les écarts des chiffres d'affaires entre ces types d'entreprises varient dans une fourchette de 1 à 1400.

Graphique 2 : Evolution de la taille des conseils



Séparation des pouvoirs

Il est généralement admis que la gouvernance des entreprises françaises confond souvent les fonctions de direction et de contrôle entre les mains du PDG. Or l'analyse de l'évolution de la gouvernance montre qu'il n'en est rien.

Deux manières d'opérer la séparation des pouvoirs de contrôle et de direction

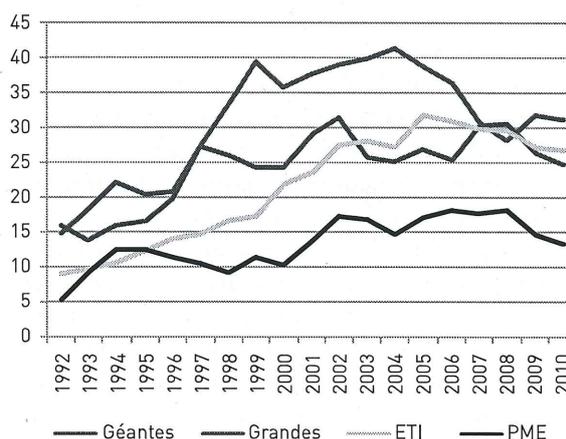
La séparation entre l'exécutif et la surveillance est généralement considérée comme une « bonne pratique de gouvernance » au moins pour les grandes entreprises. Elle permet de distinguer les pouvoirs exécutifs des pouvoirs de contrôle. Cette séparation peut se faire soit à l'intérieur du conseil d'administration, avec une séparation des fonctions de président et de directeur général, soit par l'adoption d'une structure duale, distinguant le conseil de surveillance et le directoire. La loi entrée en vigueur en 1967 autorise les entreprises françaises à choisir soit la forme duale (séparation entre un conseil de surveillance et un directoire), soit la forme dite moniste avec conseil d'administration.

Nous avons donc dénombré sur la période étudiée d'une part les entreprises qui ont adopté la forme duale, d'autre part celles qui distinguent les fonctions de président et de directeur général.

- **Forme duale** : La proportion des entreprises qui ont adopté une **structure duale** a fortement augmenté durant la période pour toutes les catégories d'entreprises exceptées les PME. Pour les **géantes**, alors que 16% des entreprises étaient sous forme duale en 1992, elles sont **25%** en 2010 ; le pic a été atteint en 2002 et 2007 avec plus de 30%. Pour les **grandes** entreprises, on passe de 15% sous forme duale en 1992 à **31%** en 2010 avec un pic de 41% en 2004. Pour les **ETI**, 9% étaient sous forme duale en 1992 contre **27%** en 2010 avec, là encore, un pic en 2005 à 32%. En revanche, pour les **PME**, la forme duale restait stable autour de **13%** avec un extrême en 2006 de 18% (graphique 3a). **En moyenne plus du quart des entreprises françaises hors PME ont choisi la forme duale.**

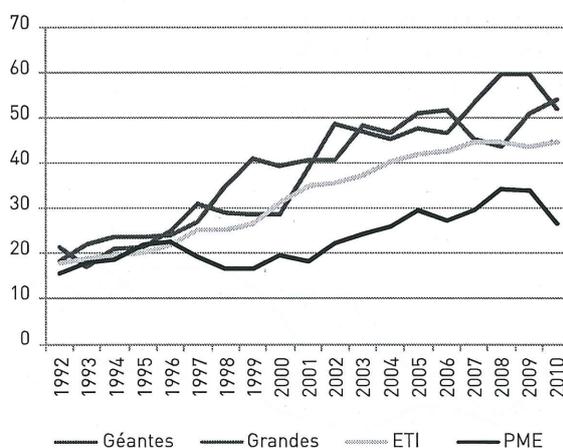
Il faut tenir compte dans cette apparente « bonne conduite » de l'effet fiscal et notamment de l'ISF puisque l'exonération des actions possédées est conditionnée par l'exercice d'une fonction de direction dans l'entreprise.

Graphique 3a : Proportion des entreprises à structure duale (en %)



- **Forme moniste avec séparation des pouvoirs** : le même comptage a été effectué pour les entreprises qui ne sont pas sous forme duale mais séparent la **fonction de directeur général de celle de président du conseil d'administration**. 22% des **géantes** opéraient cette séparation en 1992 ; elles sont désormais **52%** à le faire. Pour les **grandes** entreprises, la séparation concernait 19% des conseils en 1992 contre **54%** en 2010. Même constat chez les **ETI**, qui passent de 18% de distinction entre président et DG en 1992 à **44%** en 2010. Comme précédemment, les **PME** se distinguent par un taux nettement inférieur et stable qui passe de 23% en 1996 à **27%** en 2010 (graphique 3b).

Graphique 3b : Proportion des entreprises séparant la fonction de DG et de président du conseil

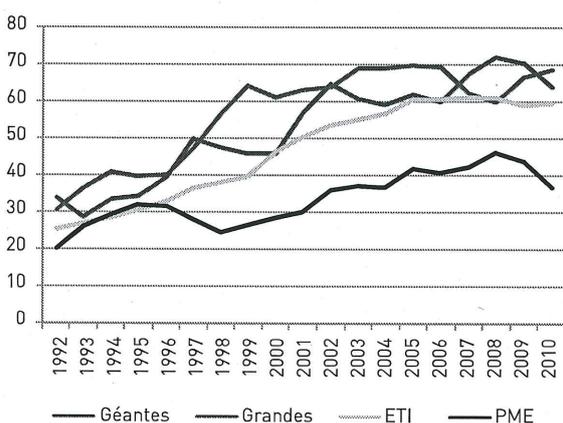


La consolidation de ces informations permet donc de mettre en évidence l'évolution de la séparation des pouvoirs dans les entreprises françaises (graphique 4). Si l'on fait la somme des entreprises qui ont choisi la forme duale avec conseil de surveillance et celles qui séparent les fonctions de DG et de président du conseil d'administration, on constate une forte proportion d'entreprises séparant les pouvoirs : 64% des géantes opèrent cette séparation, 68% des grandes, 59% des ETI. Cette évolution est l'une des caractéristiques fortes de la gouvernance des entreprises françaises depuis 20 ans puisqu'elles étaient respectivement 30%, 31% et 25% à séparer les pouvoirs en 1992. Une explication de cette tendance peut être trouvée dans les résultats présentés dans le cahier « Preuves à l'appui n°1 » : celui-ci mettait en évidence une forte concentration du système économique depuis 20 ans, en faveur des entreprises géantes. Or la forme duale est une manière classique de gérer les fusions-acquisitions. On peut donc émettre l'hypothèse que l'accroissement de la séparation des pouvoirs a été partiellement dû à l'acquisition de certaines entreprises par d'autres, et qu'il s'agit donc d'une gouvernance de circonstance. Néanmoins, cette hypothèse n'invalide pas le fait que, tendanciellement, les entreprises géantes ont accru la séparation des pouvoirs dans leur propre gouvernance.

Les PME sont en retrait quant à elles, puisque 36% d'entre elles accaparent les pouvoirs, ce qui n'est, malgré tout, pas négligeable compte tenu des caractéristiques économiques de ces entreprises.

Au total, contrairement à une idée reçue qui date des années 1970, les entreprises cotées françaises **ne concentrent pas systématiquement les fonctions entre les mains de PDG**, et une majorité d'entre elles opèrent une distinction de ces fonctions.

Graphique 4 : Proportion totale des entreprises séparant les fonctions de surveillance et d'exécution



Composition des conseils

Exécutifs et non-exécutifs

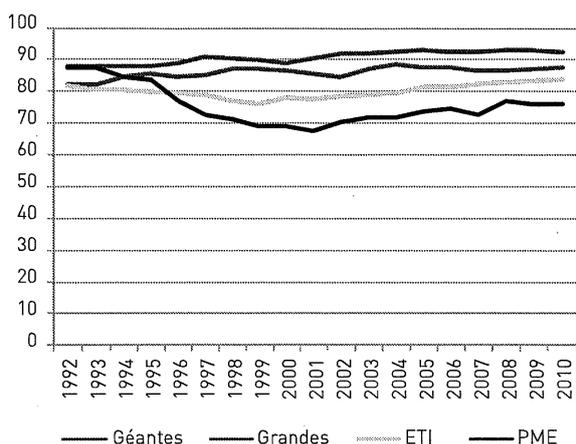
L'étude de la composition des conseils porte d'abord sur la part des administrateurs exerçant ou non une fonction dans l'entreprise (tableau 3 et graphique 5). Les administrateurs représentant les salariés sont considérés comme des non-exécutifs.

Tableau 3 : Proportion des administrateurs membres du comité exécutif dans les conseils d'administration (%)

Année	Géantes	Grandes	ETI	PME
1992	11,2	17,6	17,9	12,3
1993	11,5	17,3	19,7	12,5
1994	11,9	15,5	19,5	15,7
1995	11,2	14,6	19,9	16,5
1996	10,8	15,2	20,4	23,0
1997	8,8	15,0	21,0	27,2
1998	9,4	12,9	22,8	29,0
1999	9,7	12,7	23,8	31,3
2000	10,6	13,4	22,1	31,1
2001	9,2	14,1	22,4	32,3
2002	7,9	15,4	21,4	29,8
2003	7,9	13,1	20,8	28,6
2004	7,7	11,2	20,6	28,2
2005	7,2	12,4	18,8	26,3
2006	7,7	12,2	18,8	25,7
2007	7,3	13,5	17,5	27,4
2008	6,8	13,2	17,2	22,9
2009	7,0	13,0	16,9	24,2
2010	7,3	12,3	16,0	23,8

Le pourcentage des administrateurs exécutifs est en déclin dans les entreprises géantes et les grandes entreprises. Il est stable dans les ETI et en croissance dans les PME. Ce résultat est facilement explicable par la diminution de la taille des conseils d'administration dans ces entreprises qui accroît mécaniquement le nombre de dirigeants qui y participent.

Graphique 5 : Proportion des non-exécutifs dans les conseils



Nous n'avons pas analysé la part d'administrateurs indépendants parmi les administrateurs non-exécutifs parce que la notion d'indépendance réelle est toujours discutable et les comptages se fondent sur le déclaratif des entreprises. Les rapports récents montrent que les entreprises géantes appliquent assez strictement les codes en la matière. Une étude prochaine portera exclusivement sur le profil de ces « indépendants ».

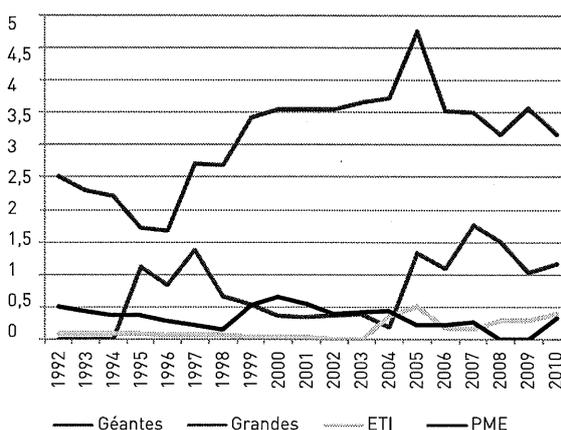
Les données qui suivent permettent de mettre en évidence les formes types de conseil d'administration pour chaque catégorie d'entreprises. Pour cela, nous avons analysé d'une part la place des administrateurs représentant l'Etat, d'autre part celle des administrateurs salariés.

Administrateurs représentant l'Etat et les salariés

- **Représentants de l'Etat** : une autre idée reçue concerne la place de l'Etat dans le capitalisme français qui est généralement considérée comme importante. Nous pouvons repérer celle-ci en fonction du nombre d'administrateurs qui représentent la puissance publique. Si l'on considère l'ensemble des administrateurs exerçant une fonction dans les conseils des entreprises françaises, la proportion d'administrateurs représentant l'Etat en 2010 est de 3,15% dans les entreprises géantes et de 1,16% dans les grandes entreprises. Elle est négligeable pour les autres (0,4% pour les ETI et 0,33% pour les PME). Sans surprise, donc, **elle concerne essentiellement les entreprises géantes dont l'Etat possède une part de capital.**

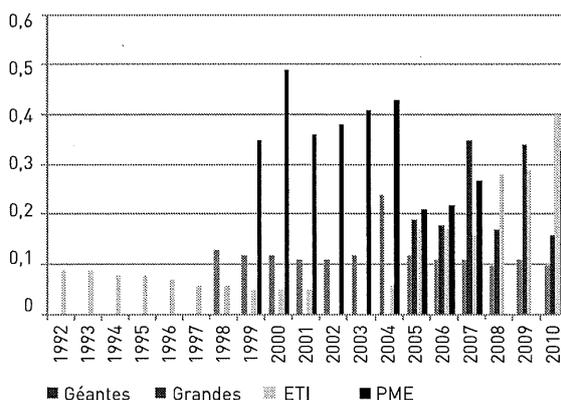
De manière plus surprenante, le nombre d'administrateurs représentant l'Etat a augmenté entre 1992 et 2010 (graphique 6). Il était de 2,5% pour les géantes en 1992 et il a atteint son maximum à 4,76% en 2005 avant de redescendre à 3,15% en 2010. Cette évolution peut s'expliquer par le fait que les privatisations réalisées à partir des années 1990 ont eu pour effet de créer des administrateurs représentant l'Etat actionnaire, lorsque celui-ci a conservé une part du capital.

Graphique 6 : Evolution des administrateurs représentant l'Etat dans les conseils d'administration ou de surveillance (en %)



Nous avons cherché, d'autre part, à repérer l'importance de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) dans l'organisation du capitalisme public. Si l'on isole les administrateurs publics qui représentent directement la CDC ou l'une de ses filiales, ceux-ci représentent 10% des administrateurs publics dans les grandes entreprises et les géantes, et plus du tiers dans les ETI et les PME. Cette part est en croissance pour ces deux dernières catégories d'entreprises (graphique 7).

Graphique 7 : Poids de la CDC (en %)



• **Représentants des salariés** : cette catégorie d'administrateurs comprend les représentants des actionnaires salariés et les représentants des salariés élus au conseil, lorsque les statuts de l'entreprise le permettent. C'est en particulier le cas des anciennes entreprises nationales privatisées depuis les années 1990, comme France Telecom ou Renault.

Ne sont pas pris en compte les représentants du Comité d'Entreprise qui sont admis, depuis la loi Auroux de 1982, comme observateurs mais qui n'ont pas de voix délibérative et sont souvent à tort assimilés à des administrateurs salariés.

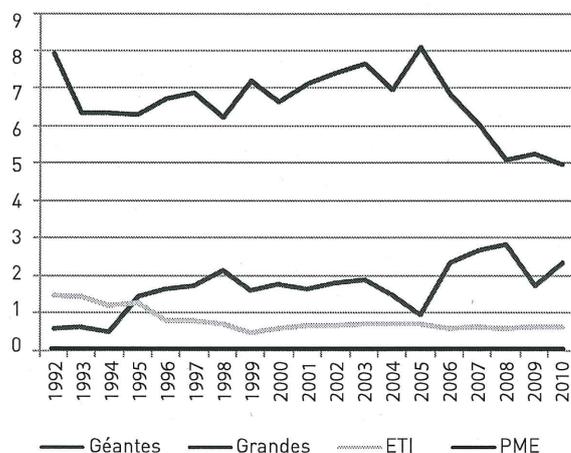
Les salariés représentent 5% des administrateurs des entreprises géantes en 2010 et 2,3% des grandes entreprises. Ils sont négligeables dans les conseils des ETI (0,6%) et ils sont inexistant dans ceux des PME de l'échantillon (tableau 4). La présence d'administrateurs salariés est donc essentiellement une caractéristique des très grandes entreprises.

Tableau 4 : Proportion des administrateurs représentant les salariés actionnaires ou le personnel dans les conseils d'administration ou de surveillance (%)

Année	Géantes	Grandes	ETI	PME
1992	7,9	0,6	1,5	0,0
1993	6,3	0,6	1,4	0,0
1994	6,4	0,5	1,2	0,0
1995	6,3	1,4	1,3	0,0
1996	6,7	1,7	0,8	0,0
1997	6,9	1,7	0,8	0,0
1998	6,2	2,1	0,7	0,0
1999	7,2	1,6	0,5	0,0
2000	6,6	1,7	0,6	0,0
2001	7,1	1,6	0,7	0,0
2002	7,4	1,8	0,7	0,0
2003	7,7	1,9	0,7	0,0
2004	7,0	1,5	0,7	0,0
2005	8,1	0,9	0,7	0,0
2006	6,8	2,3	0,6	0,0
2007	6,0	2,7	0,6	0,0
2008	5,1	2,8	0,6	0,0
2009	5,2	1,7	0,6	0,0
2010	5,0	2,3	0,6	0,0

La surprise vient du fait que leur part est en déclin depuis les années 1990 (graphique 8). Ils représentent en effet 8% d'administrateurs en 1992 et encore 8,1% en 2005.

Graphique 8 : Evolution des administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance (en %)



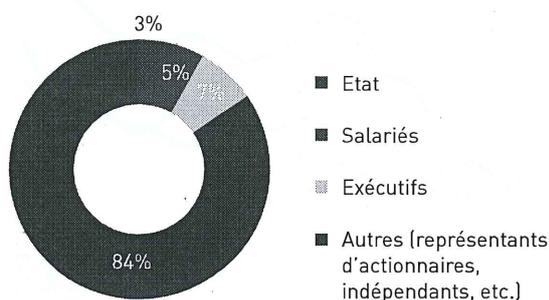
L'accroissement du capital des entreprises géantes et la dilution consécutive du capital détenu par les salariés peut être un élément d'explication. De plus, on a assisté à une normalisation des anciennes entreprises nationales, comme France Telecom ou EDF, qui avaient de plus fortes proportions d'administrateurs salariés et dont les conseils ressemblent davantage désormais à ceux des entreprises privées classiques.

Conseils d'administration types selon les catégories d'entreprises

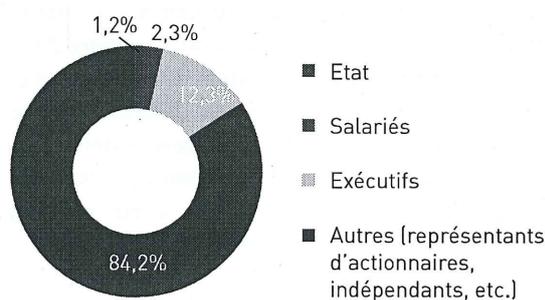
En consolidant l'ensemble des résultats précédents, nous pouvons dessiner une image des conseils d'administration des quatre catégories d'entreprises. Bien entendu, cette image n'est qu'une moyenne et n'exprime pas la réalité des conseils de chacune des entreprises. Néanmoins ces quatre conseils types permettent d'une part de mieux repérer la composition de la gouvernance des entreprises selon leur taille ; d'autre part, il est possible de comparer leurs caractéristiques et d'éviter ainsi des amalgames hâtifs.

Graphiques 9 : Part des différentes catégories d'administrateurs dans un conseil d'administration type en 2010 (en %)

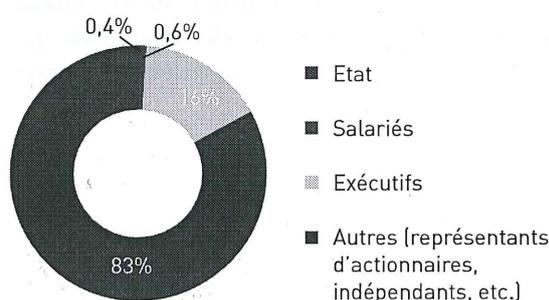
Graphique 9a :
Conseil d'administration type d'entreprise géante (en %) ayant 14,6 administrateurs en moyenne



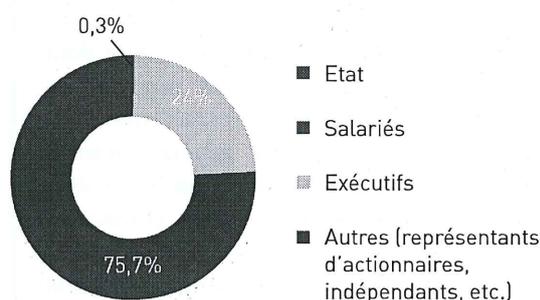
Graphique 9b :
Conseil d'administration type d'une grande entreprise (en %) ayant 11 administrateurs en moyenne



Graphique 9c :
Conseil d'administration type d'une ETI (en %) ayant 8,5 administrateurs en moyenne



Graphique 9d :
Conseil d'administration type d'une PME (en %) ayant 6 administrateurs en moyenne



Les PME ont en général des conseils d'administration composés d'un quart d'exécutifs et pour le reste de représentants des actionnaires. A l'opposé, les entreprises géantes intègrent davantage de diversité et moins d'exécutifs. Mais, y compris pour cette catégorie d'entreprises, les conseils d'administration sont loin de traduire la diversité des parties prenantes.

Selon la définition donnée par le rapport Bouton, est indépendant l'administrateur qui « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe, ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Or, selon le rapport AMF 2010, 60% des administrateurs des entreprises du CAC40 étaient « indépendants » (donc sans lien avec l'entreprise).

Il en résulte que, depuis 20 ans, **les mutations de la gouvernance ont plutôt accentué, notamment dans les grandes entreprises, le poids des administrateurs extérieurs aux entreprises, formant une catégorie professionnelle. En conséquence, les évolutions de la gouvernance n'ont pas conduit à une représentation plus équilibrée des différents intérêts des parties prenantes de l'entreprise.**

La place des femmes dans les conseils

L'évolution de la place des femmes dans les conseils d'administration est désormais intégrée dans les conditions d'une « bonne gouvernance ». La parité a été imposée en France par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Elle sera obligatoire dans les années futures ; il est donc intéressant de voir comment elle a été ou non spontanément abordée depuis les années 1990.

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 dite Copé-Zimmermann

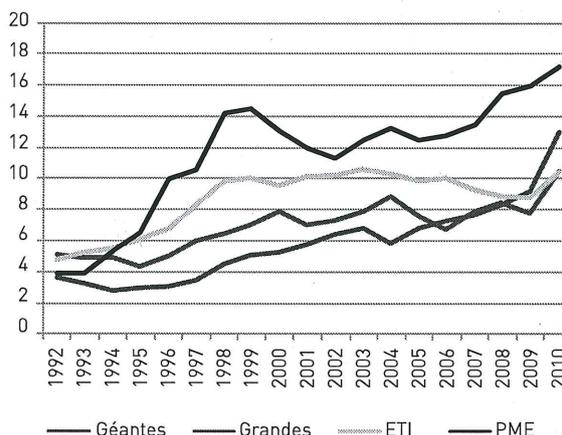
« Art. L. 225-18-1. - La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins cinq cents salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Dans ces mêmes sociétés, lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. »

Échéancier de mise en œuvre : le quota de 20% doit être atteint en 2014; le quota de 40% en 2017.

Une évolution lente

La proportion de femmes dans les conseils d'administration a été croissante pour toutes les catégories d'entreprises. Alors qu'elles représentaient entre 4 et 6% des administrateurs dans les années 1990, elles composent aujourd'hui autour de 10% de cette population (graphique 10). On est, certes, très loin de la parité. Il faut souligner néanmoins que cette croissance a été lente mais constante et qu'elle a été accélérée à la fin des années 2000, sans doute en prévision de la loi Copé-Zimmermann.

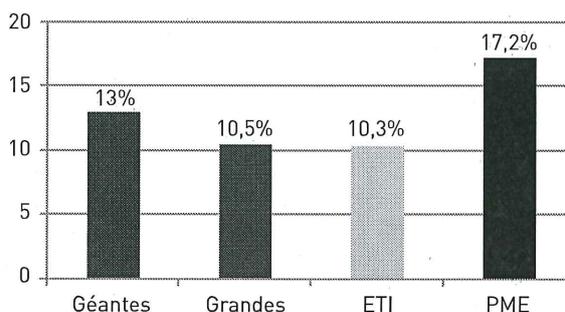
Graphique 10 : Proportion de femmes dans les conseils d'administration (en %)



Place dans les entreprises familiales

On constate que **les femmes sont mieux représentées dans les conseils des PME** que dans l'ensemble des autres entreprises, y compris les géantes (graphique 11).

Graphique 11 : Place des femmes dans les conseils d'administration en 2010 (en %)



L'explication tient, en premier lieu, à la diminution de la taille des conseils des PME (voir section précédente). On voit, en effet, qu'à partir du milieu des années 1990, la part des femmes augmente et atteint 20% des administrateurs. Or, à la même époque, les conseils d'administration des entreprises de notre échantillon diminuent de moitié. La même explication vaut peut-être pour la croissance relative des femmes dans les conseils des entreprises de taille intermédiaire. Reste que cette diminution a objectivement bénéficié aux femmes.

Deuxième explication, les femmes sont mieux représentées dans les entreprises moyennes et petites

dans la mesure où elles sont souvent membres de familles détentrices du capital. Pour le prouver, nous avons isolé la catégorie «entreprises familiales» pour voir s'il y avait des différences en ce qui concerne les administratrices.

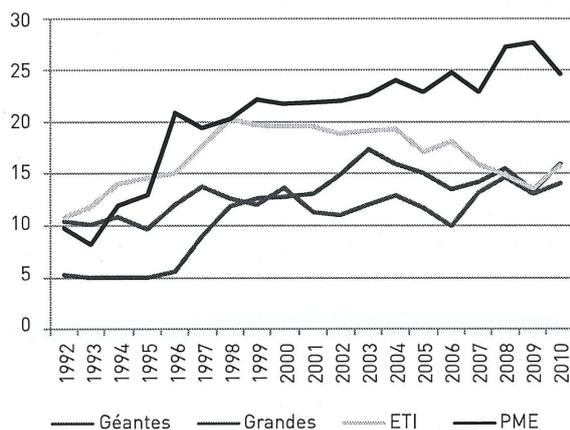
Qu'appelle-t-on une entreprise familiale ?

Pour définir une entreprise comme étant de type « familial », deux conditions sont nécessaires :

- Au moins deux membres de la famille siègent au conseil d'administration ou sont membres du directoire.
- Les membres de la famille, individuellement ou en groupe, ont le pourcentage de droits de vote le plus élevé parmi tous les actionnaires.

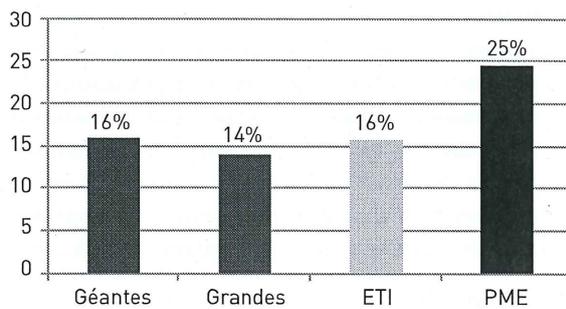
C'est sur ces critères que nous avons isolé les entreprises familiales de notre échantillon.

Graphique 12 : Proportion de femmes dans les conseils des entreprises familiales (en %)

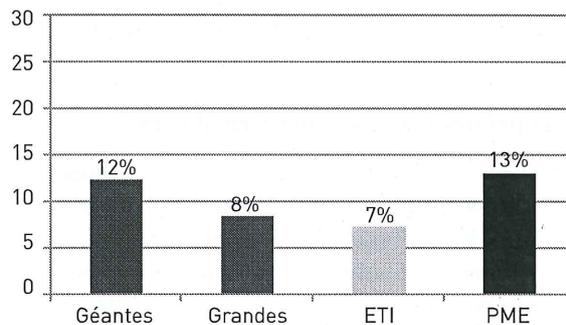


On voit que la croissance est de même type mais à un niveau plus élevé pour cette catégorie d'entreprises ce que montrent clairement les chiffres pour 2010 (graphiques 13 et 14). Alors que les femmes représentent le quart des administrateurs des PME familiales, elles ne sont que 13% dans les entreprises non familiales. Le patrimoine est donc le vecteur de promotion des femmes dans ce type de sociétés. Cela est confirmé dans les autres catégories d'entreprises dans des proportions comparables.

Graphique 13 : Place des femmes dans les conseils d'entreprises familiales en 2010 (en %)



Graphique 14 : Place des femmes dans les conseils d'entreprises non familiales en 2010 (en %)



La promotion des femmes dans les entreprises familiales et notamment les petites entreprises peut être néanmoins ambiguë. Elle peut aussi signifier une division des tâches entre les fonctions de direction qui sont réservées aux hommes et des fonctions d'administrateurs auxquelles les femmes ont accès. Cette division n'est favorable à ces dernières que dans la mesure où le conseil d'administration exerce réellement une fonction de contrôle et n'est pas purement décoratif.

Pour ce qui concerne la population d'administratrices, la loi de 2011 va changer profondément la donne et nous aurons l'occasion d'étudier cette évolution dans les prochaines années.

Les « personnages puissants » dans les conseils

Notre dernière série d'analyses concerne les réseaux d'administrateurs et l'importance des multi-mandats. Alors que les administrateurs ont tendance à se professionnaliser du fait des exigences plus grandes qui leur sont demandées, il est pertinent de se demander si l'on assiste à l'émergence d'une catégorie professionnelle que la littérature académique a appelé les « personnages puissants » de la gouvernance d'entreprise.

Par personnages puissants, on entend les personnes qui exercent une forte influence dans les réseaux d'affaires du fait de leur fonction. Le présent « Preuves à l'appui » n'a pas vocation à analyser en profondeur la sociologie de cette population de « personnages puissants ». Nous nous contentons de répondre à la question suivante : les évolutions observées depuis 20 ans dans la gouvernance des entreprises françaises ont-elles conduit à accroître le pouvoir d'une élite ou, au contraire, à l'affaiblir ?

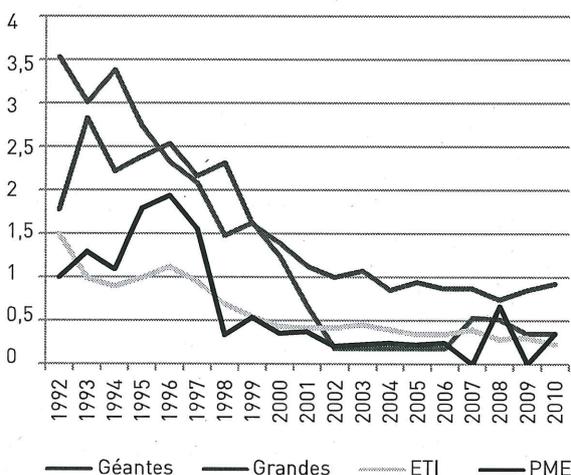
Pour répondre, au moins partiellement, à cette question nous cherchons à savoir s'il existe encore une population d'administrateurs qui peuvent avoir une influence d'autant plus grande qu'ils participent au conseil de plusieurs entreprises.

Les présidents d'honneur en déclin

Préalablement, nous avons repéré quelques tendances générales sur la répartition du pouvoir réel ou honorifique des entreprises. Ainsi, nous constatons une diminution du nombre de présidents d'honneur dans les conseils d'administration et de surveillance. Alors qu'ils représentaient 2% de la population des administrateurs des entreprises géantes en 1992, ils sont moins de 1% aujourd'hui. Ils passent de 3% à 0,33% des administrateurs des grandes entreprises (graphique 15).

Ces chiffres valent essentiellement pour la tendance qui semble montrer le passage d'une génération, dans la mesure où les présidents d'honneur sont le plus souvent d'anciens présidents, et milite plutôt dans le sens du renouvellement des élites.

Graphique 15 : Nombre de présidents d'honneur dans les conseils d'entreprises non familiales en 2010 (en %)



Les administrateurs multi-mandats

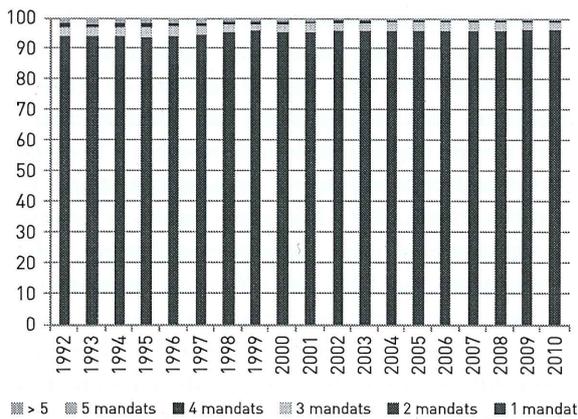
L'analyse de la répartition du nombre de mandats par administrateur permet de définir les contours d'une élite qui exerce la fonction d'administrateur. Le tableau 5 donne l'évolution du nombre d'administrateurs exerçant 1, 2 et jusqu'à plus de 5 mandats entre 1992 et 2010. Il ne s'agit que de mandats détenus en France.

Tableau 5 : Distribution des administrateurs par nombre de mandats (nombre de personnes) en France

Année	Nombre de mandats					
	1	2	3	4	5	> 5
1992	1717	184	66	26	9	18
1993	1739	178	62	29	5	25
1994	1889	208	65	31	11	24
1995	1992	205	80	29	17	22
1996	2170	235	82	27	14	22
1997	2341	239	74	30	16	17
1998	2754	261	69	29	15	17
1999	2915	249	62	33	18	12
2000	3121	253	84	34	22	13
2001	3049	244	87	32	13	9
2002	3024	226	76	36	14	4
2003	2894	208	77	31	8	0
2004	2797	218	77	29	7	0
2005	2770	231	93	21	6	1
2006	2850	245	92	22	8	0
2007	2804	238	93	26	6	1
2008	2755	250	78	25	9	1
2009	2729	254	72	20	10	1
2010	2808	256	73	21	4	1

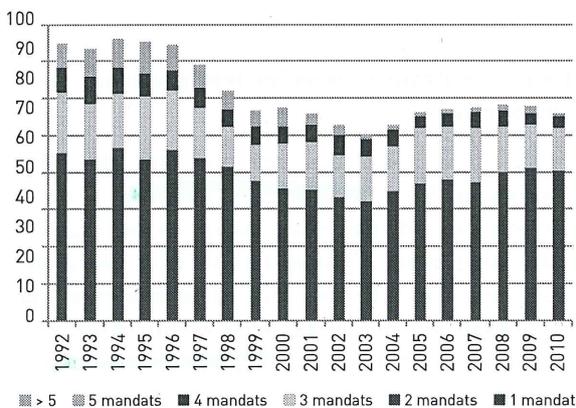
On constate que l'immense majorité des administrateurs (près de 90%) n'exercent qu'un seul mandat, comme le montre le graphique 16.

Graphique 16 : Evolution de la population des administrateurs par nombre de mandats détenus (en %)



En se concentrant sur ceux qui exercent plus d'un mandat (graphique 17), on peut mettre en évidence une évolution nette. **Après une tendance à la diminution, cette catégorie de la population d'administrateurs s'est stabilisée autour de 11% de l'ensemble des administrateurs.** Cette évolution s'explique d'abord par le fait que les codes puis la loi NRE du 15 mai 2001 ont limité à 5 le nombre de mandats. Mais, en sens inverse, la stagnation des détenteurs de multi-mandats peut s'expliquer par le fait que **les exigences des codes, notamment en termes d'indépendance, ont conduit les entreprises à puiser dans un vivier étroit et donc à stabiliser une population d'administrateurs influents.**

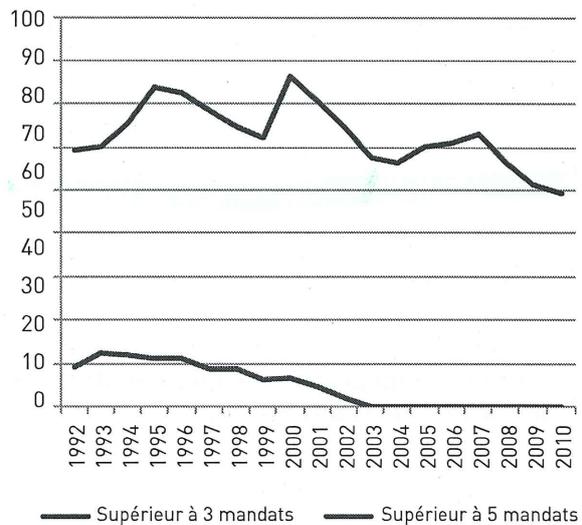
Graphique 17 : Evolution de la population des administrateurs détenant plus d'un mandat



Les administrateurs puissants

Nous qualifions ici de « personnages puissants », les administrateurs qui possèdent trois mandats et plus, faisant l'hypothèse qu'ils peuvent ainsi exercer une forte influence sur les milieux d'affaires. Cela concerne une **centaine de personnes en France,** sur la base de notre échantillon. Le déclin est rapide pour les détenteurs de plus de 5 mandats, qui étaient 18 en 1992 et plus qu'un seul en 2010. Ici, la loi NRE a fait son effet en interdisant, sauf exception, le dépassement de 5 mandats. Il est moins net pour ceux qui détiennent trois mandats et plus, qui étaient 119 en 1992 et jusqu'à 153 en 2000, et 99 en 2010. Il y a donc bien une diminution, les administrateurs puissants passant de 6% à 3% de l'échantillon, mais **un noyau dur demeure** (graphique 18).

Graphique 18 : Evolution des « personnes puissantes » (nombre de personnes)



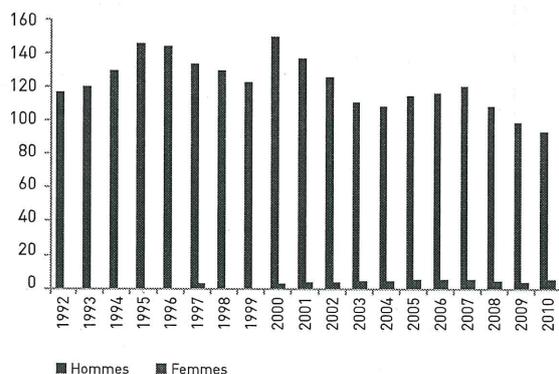
Parmi cette élite, les femmes font pâle figure comme le montre le tableau 6.

Tableau 6 : Distribution des administratrices par nombre de mandats (nombre de personnes)

Année	Nombre de mandats					
	1	2	3	4	5	> 5
1992	100	3	1	1	0	0
1993	105	3	1	0	0	0
1994	119	5	1	0	0	0
1995	134	4	2	0	0	0
1996	175	6	1	0	0	0
1997	222	3	3	0	0	0
1998	319	7	0	0	0	0
1999	332	9	2	0	0	0
2000	351	5	1	1	1	0
2001	332	6	2	1	1	0
2002	322	11	3	1	0	0
2003	320	9	4	1	0	0
2004	302	11	4	1	0	0
2005	285	13	5	1	0	0
2006	293	15	5	1	0	0
2007	290	12	5	1	0	0
2008	284	16	4	0	1	0
2009	293	13	3	0	1	0
2010	362	21	4	1	1	0

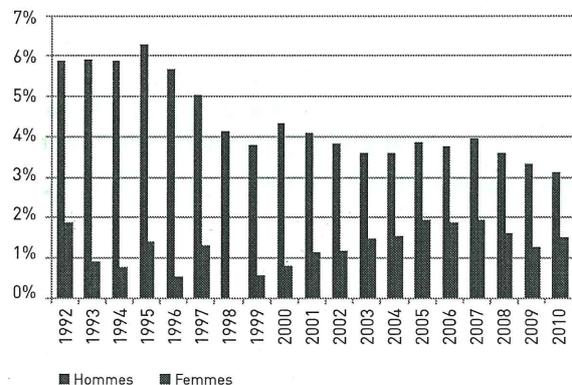
La comparaison entre les hommes puissants et les femmes puissantes, c'est-à-dire ceux et celles qui détiennent trois mandats et plus, est symptomatique de **la place négligeable des femmes dans les milieux de hautes affaires** (graphique 19a).

Graphique 19a : Comparaison entre hommes et femmes puissants en nombre



Néanmoins, une nuance doit être introduite si l'on considère à présent la proportion d'hommes et de femmes puissants par rapport à l'ensemble des administrateurs de même sexe (graphique 19b). On constate, en effet, que le nombre de femmes puissantes dans la population des administratrices n'est que de moitié inférieur au nombre d'hommes puissants dans la population des administrateurs. En d'autres termes, il y a beaucoup moins de femmes administratrices mais proportionnellement, elles constituent une élite de « femmes puissantes » au sein des femmes participant aux conseils d'administration. On peut supposer que, là encore, les évolutions culturelles en faveur de la féminisation des conseils ont conduit les entreprises à puiser dans un vivier d'administratrices particulièrement étroit. Si cette hypothèse s'avère exacte, on devrait **voir augmenter la part des « femmes puissantes » dans les prochaines années du fait de la loi Copé-Zimmermann**.

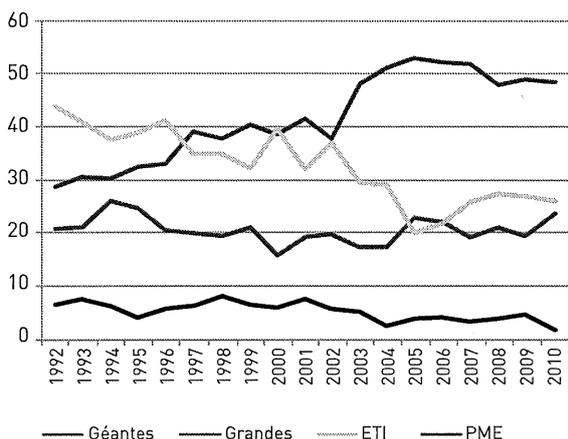
Graphique 19b : Comparaison entre hommes et femmes puissants en part d'administrateurs



La concentration dans les très grandes entreprises

Enfin, pour avoir une vue plus fine de l'élite composant les « **personnages puissants** » de la gouvernance d'entreprise, nous avons examiné dans quels types d'entreprises ils/elles exerçaient leurs mandats. Parmi les administrateurs qui participent à trois conseils et plus, on assiste à un accroissement de la part des **entreprises géantes** et à une diminution des ETI.

Graphique 20 : Distribution des mandats dans l'échantillon des administrateurs qui ont trois mandats (%)

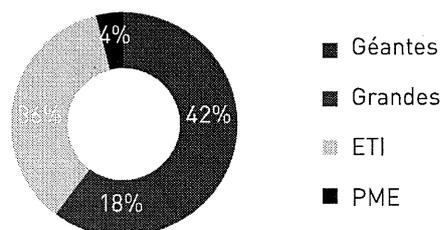


On peut mettre en relation ce dernier résultat avec ce que nous avons déjà établi lors du « Preuves à l'appui n°1 », qui montrait la puissance considérable acquise par les entreprises géantes dans le capitalisme français. On conclut alors que **l'élite des administrateurs exerce un pouvoir plus grand aujourd'hui que naguère**, même si ce pouvoir est partagé entre moins de personnes.

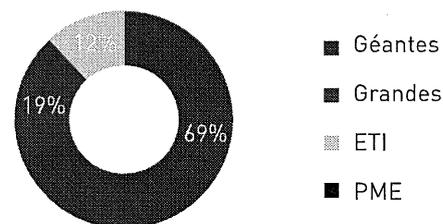
Ainsi, les administrateurs puissants sont globalement moins nombreux mais beaucoup plus concentrés dans les entreprises géantes. Les graphiques 21a à 21d mettent clairement en évidence cette concentration.

Graphique 21 : Mise en évidence d'une élite de personnages puissants

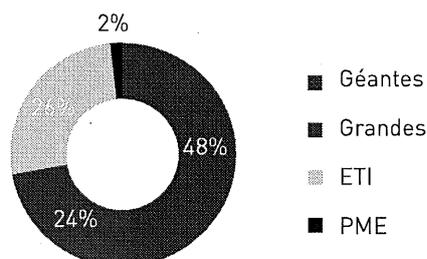
Graphique 21a : Répartition des administrateurs ayant 2 mandats en 2010



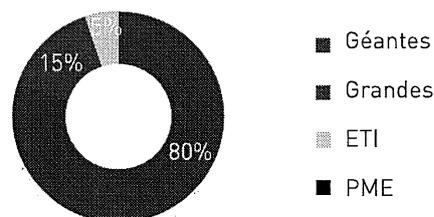
Graphique 21c : Répartition des administrateurs ayant 4 mandats en 2010



Graphique 21b : Répartition des administrateurs ayant 3 mandats en 2010



Graphique 21d : Répartition des administrateurs ayant 5 mandats en 2010



PREUVES A L'APPUI

QUATRE IDEES CLÉS



RETENIR

Séparation des pouvoirs

En 2010, les deux tiers des entreprises séparaient les fonctions de direction et de contrôle dans leur gouvernance.

Faible représentation des parties prenantes

L'évolution des conseils d'administration a favorisé une catégorie d'administrateurs professionnels extérieurs à l'entreprise plutôt que la représentation des différentes parties prenantes au sein des conseils.

Place des femmes

Le nombre d'administratrices a évolué lentement depuis 20 ans. Les conseils des PME et des ETI étaient beaucoup plus féminisés que ceux des très grandes entreprises. La loi Copé-Zimmermann va néanmoins changer profondément la donne.

Une élite d'administrateurs

Les évolutions récentes ont maintenu une élite d'administrateurs essentiellement concentrée dans les entreprises géantes qui contrôlent elles-mêmes une part importante de l'économie.

A PROPOS DE L'I.F.G.E

Institut Français de Gouvernement des Entreprises
EMLYON Business School

Fondé sur des travaux engagés à EMLYON Business School depuis 1996, l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E) a pour vocation de développer la recherche sur le gouvernement d'entreprise dans le cadre européen et de la mettre au service de la société.

L'I.F.G.E s'inscrit dans la recherche fondamentale organisée dans un Centre de Recherche accueillant 21 chercheurs français et internationaux qui produisent régulièrement des ouvrages, des thèses et des articles sur le sujet. Cette recherche s'appuie en particulier sur la base de données GEF/IFGE®. L'I.F.G.E est aussi un acteur du débat public sur la gouvernance dans les médias et les lieux d'échange d'opinion. Le savoir accumulé est diffusé dans des programmes de formation de haut niveau, notamment le certificat « administrateur de société » créé en 2004.

Membre fondateur du European Corporate Governance Group, l'Institut est promoteur d'un gouvernement des entreprises fondé sur le sens des responsabilités partagées et la recherche du bien commun.

www.ifge-online.org

Contact : Catherine Perrier - perrier@em-lyon.com

A PROPOS DE L'INSTITUT DE RECHERCHE MIDDLENEXT

MiddleNext est l'association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées.

Créée en 1987, MiddleNext fédère et représente exclusivement les sociétés cotées sur Euronext et Alternext, tous secteurs d'activité confondus.

MiddleNext préside le Smaller Issuers Committee d'EuropeanIssuers, première association européenne qui promeut les intérêts des sociétés cotées en Bourse.

L'Institut de recherche MiddleNext a pour vocation d'encourager la recherche et la production d'information sur les entreprises moyennes et petites. L'Institut de recherche reçoit le soutien de PwC, de Financière de l'Echiquier et de fonds privés.

www.middlenext.com

Contact : Caroline Weber - c.weber@middlenext.com

LES CAHIERS « PREUVES A L'APPUI »

Cahier N°1 - Janvier 2012 : Le grand décrochage. Comment les entreprises géantes déforment la Bourse.

Cahier N°2 - Mai 2012 : Pourquoi sort-on de la Bourse ?

Cahier N°3 - Octobre 2012 : 20 ans d'évolution des conseils d'administration en France 1992-2010.

Les cahiers Preuves à l'appui diffusent les données disponibles sur les entreprises à partir de la base GEF/IFGE®. Ils proposent des interprétations sur des évolutions économiques de ces 20 dernières années à partir des entreprises, ce qui permet de renouveler le regard sur ces sujets.

Grâce au partenariat avec l'**Institut de recherche MiddleNext** et au soutien de **PwC** et de **Financière de l'Echiquier**, ces cahiers sont mis gratuitement à disposition des enseignants-chercheurs, des médias et du public.

Téléchargez les cahiers sur www.ifge-online.org ou sur www.middlenext.com

EMLYON Business School

CAMPUS EUROPE
23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - FRANCE
www.em-lyon.com

CAMPUS ASIE
East China Normal University
Global Education Center
3663, Zhongshan Rd North
Shanghai 200062 - CHINE
www.em-lyon.com.cn