



ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

**Ethics
& Boards**
Governance Intelligence and Advisory

CAC 40 / SBF 120

BAROMÈTRE IFA ETHICS & BOARDS

DE LA MIXITÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES

4^e édition – février 2026

L'édition 2026 du Baromètre IFA – Ethics & Boards met en lumière un déplacement majeur de l'enjeu de la mixité. Après plus de quinze ans de régulation, la féminisation des conseils d'administration est désormais solidement installée. **Avec 46 % de femmes** au sein des conseils du SBF 120, la parité est devenue un acquis structurant de la gouvernance française.

Cette réussite révèle toutefois, par contraste, un plafond de verre qui ne s'est pas brisé : il s'est déplacé. Il ne se situe plus à l'entrée des conseils, mais au sommet des fonctions de responsabilité, qu'elles relèvent du contrôle ou de l'exécutif, avec seulement **13,3 % de femmes Présidentes de conseil** et **10 % de femmes Directrices générales**.

L'édition 2026 invite ainsi à porter le regard là où se joue aujourd'hui le cœur du pouvoir. À l'heure où la régulation poursuit son déploiement, l'enjeu dépasse la seule conformité. Il s'agit désormais de franchir une nouvelle étape : faire de la mixité un levier durable de gouvernance, de qualité de la décision et de performance au service du long terme.

Denis Terrien
Président de l'IFA



Floriane de Saint Pierre
Présidente d'Ethics & Boards



LES CHIFFRES & MESSAGES CLÉS	4
L'ÉTAT DES LIEUX	6
Les femmes dirigeantes	6
PARTIE I : LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	7
Les Présidentes	8
La féminisation des conseils	10
La comparaison internationale	11
La féminisation des comités	12
Les caractéristiques des mandats	16
Les parcours et trajectoires des membres	18
PARTIE II : LE COMITÉ EXÉCUTIF / LE COMITÉ DE DIRECTION	20
Les Directrices générales	21
La féminisation des Comex / des Codir	23
La comparaison internationale	24
La nomination des Directrices générales	25
Les parcours et trajectoires des Directrices générales	26
Les parcours et trajectoires des membres	27
PARTIE III : LE RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE ET DE LA CONFORMITÉ EN FRANCE	29
Lexique	32

LES CHIFFRES & MESSAGES CLÉS

1. Mixité des conseils et des comités du SBF 120

Avec un taux de féminisation autour de 46% depuis 5 ans, la France confirme à nouveau cette année sa position de leader international.

Néanmoins, il existe des profils d'administratrices et d'administrateurs sensiblement différents, en particulier dans le CAC 40 :

- **80%** des administratrices sont indépendantes contre 58% des hommes ;
- **44 % des administratrices ont au moins une nationalité différente** de celle de la société, contre **27%** des hommes.

On remarque que **les principaux comités** (Audit, Nomination, Rémunération, ESG) ont **tous un taux de féminisation supérieur** à celui du Conseil.

2. Présidence des conseils

Malgré une **légère progression** dans le SBF 120, les Présidentes demeurent **très nettement minoritaires : 16 en 2026 contre 13 en 2025**. Dans le CAC 40, depuis 2022, seuls **2 conseils** sont présidés par une femme.

- Avec **5% de Présidentes**, le CAC 40 se situe en queue de peloton des grandes capitalisations européennes.
- Le SBF 120 (**13,3%**) est largement devancé par le FTSE 100 (18%).

3. Mixité des Comex / Codir du SBF 120

En février 2026, le **1^{er} seuil de la loi Rixain est atteint** dans le SBF 120 et le CAC 40.

- La féminisation des comités exécutifs/comités de direction **progresses de 2 points en un an** pour atteindre 30% en moyenne dans le SBF 120 et 31% dans le CAC 40.
- Les 10 sociétés non françaises du SBF 120 (hors champ d'application de la loi Rixain), affichent un niveau nettement inférieur : **18,8%** de femmes en moyenne au sein de leur comité exécutif ou de direction.
- En excluant ces sociétés étrangères, le taux atteint **31%** dans le SBF 120 et **34%** dans le CAC 40, soulignant **l'effet structurant du cadre réglementaire** français.

4. Directrices générales

10 % des fonctions de direction générale du SBF 120 et CAC 40 sont exercées par des femmes, sans progression depuis l'an dernier. Parmi les 12 Directrices générales du SBF 120, on dénombre 5 Présidentes-Directrices générales. Cette faible présence n'est pas une spécificité française : hormis la Norvège (OBX, 16 %), aucun pays étudié ne va au-delà de 10 %.

5. Parcours vers la fonction de direction générale

Au sein des comités exécutifs/comités de direction, seules 30 % des femmes pilotent une activité opérationnelle ou un centre de profit (P&L), pourtant l'un des parcours principaux observés pour accéder à la direction générale. À l'inverse, près de 60 % des hommes au sein des comités exécutifs/comités de direction occupent ces fonctions opérationnelles, alimentant un vivier beaucoup plus favorable à leur accès au poste de Directeur général.

Comité de pilotage du baromètre :

- **Laurent Degabriel**, Directeur général, IFA
- **David Risser**, Directeur général, Ethics & Boards
- **Caroline Michaud**, Directrice de la recherche, IFA
- **Juliette Li**, Senior Principal, Ethics & Boards

2026

**23 Présidentes et/ou Directrices générales dans le SBF 120
sur 240 postes**

11

Présidentes

LEGRAND • Angeles Garcia-Poveda | MICHELIN • Barbara Dalibard

ABIVAX • Sylvie Grégoire | AIR FRANCE-KLM • Florence Parly | CLARIANE • Sylvia Metayer | IPSOS** • Laurence Stoclet | RÉMY COINTREAU • Marie-Amélie de Leusse | REXEL • Agnès Touraine | SODEXO • Sophie Bellon | VALNEVA • Anne-Marie Graffin | VIRBAC • Marie-Hélène Dick-Madelpuech

5

**Présidentes
Directrices générales**

CARMILA • Marie Cheval | ERAMET • Christel Bories | FDJ UNITED • Stéphane Pallez | NEXITY • Véronique Bédague | VIRIDIEN • Sophie Zurquiyah

7

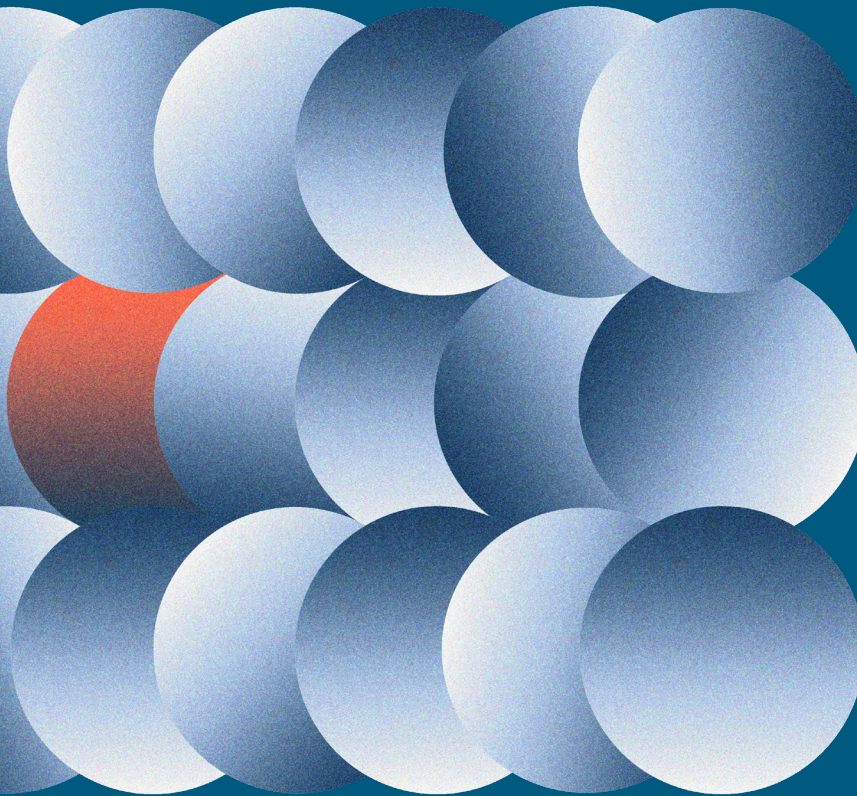
Directrices générales

BUREAU VERITAS • Hinda Gharbi | ENGIE • Catherine MacGregor | ORANGE • Christel Heydemann* | VEOLIA • Estelle Brachlianoff

AMUNDI • Valérie Baudson | CLARIANE • Sophie Boissard | OPMOBILITY • Félicie Burelle

CAC 40

***Ipsos, nomination d'une Présidente au 1^{er} mars 2026*



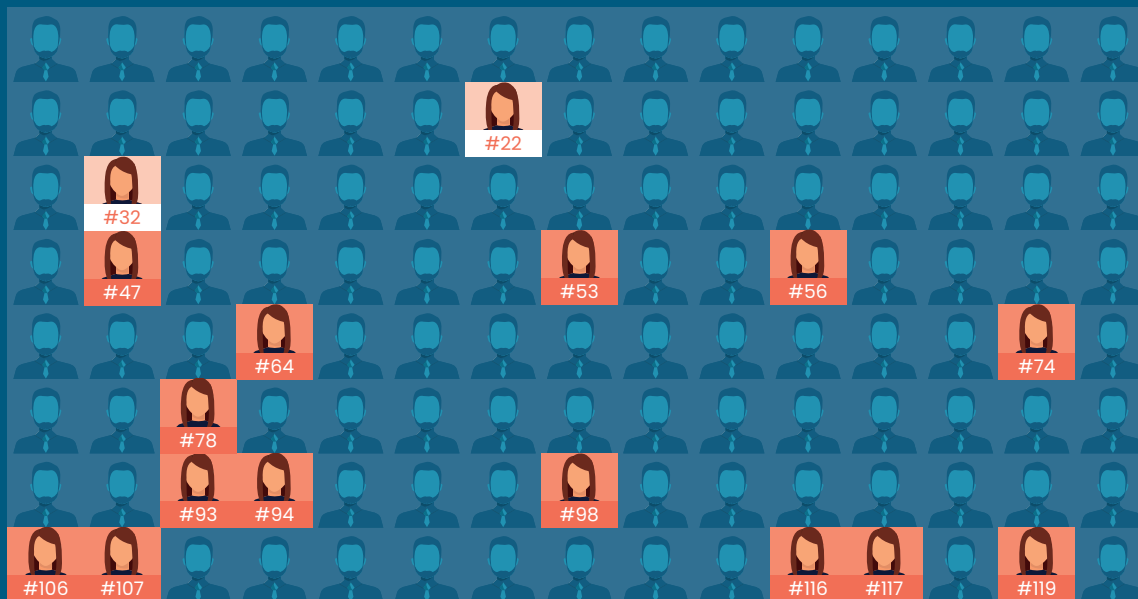
PARTIE I

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Le pouvoir stratégique
et de contrôle

2026

En France : seulement 16 Présidentes de Conseil dans les grandes capitalisations
CAC 40 & SBF 120 – classement par capitalisation



Classement du SBF 120 selon capitalisation boursière

#22 Angeles Garcia-Poveda - **LEGRAND**

#32 Barbara Dalibard - **MICHELIN**

#47 Agnès Touraine - **REXEL**

#53 Sylvie Grégoire - **ABIVAX**

#56 Sophie Bellon - **SODEXO**

#64 Stéphane Pallez - **FDJ UNITED**

#74 Marie-Helene DICK - **VIRBAC**

#78 Florence Parly - **AIR FRANCE-KLM**

#93 Marie Cheval - **CARMILA**

#94 Christel Bories - **ERAMET**

#98 Marie-Amélie de Leusse - **REMY COINTREAU SA**

#106 Laurence Stoclet - **IPSOS***

#107 Sylvia Metayer - **CLARIANE**

#116 Sophie ZURQUIYAH - **VIRIDIEN**

#117 Anne-Marie GRAFFIN - **VALNEVA**

#119 Véronique Bédague-Hamilius - **NEXITY**

CAC 40

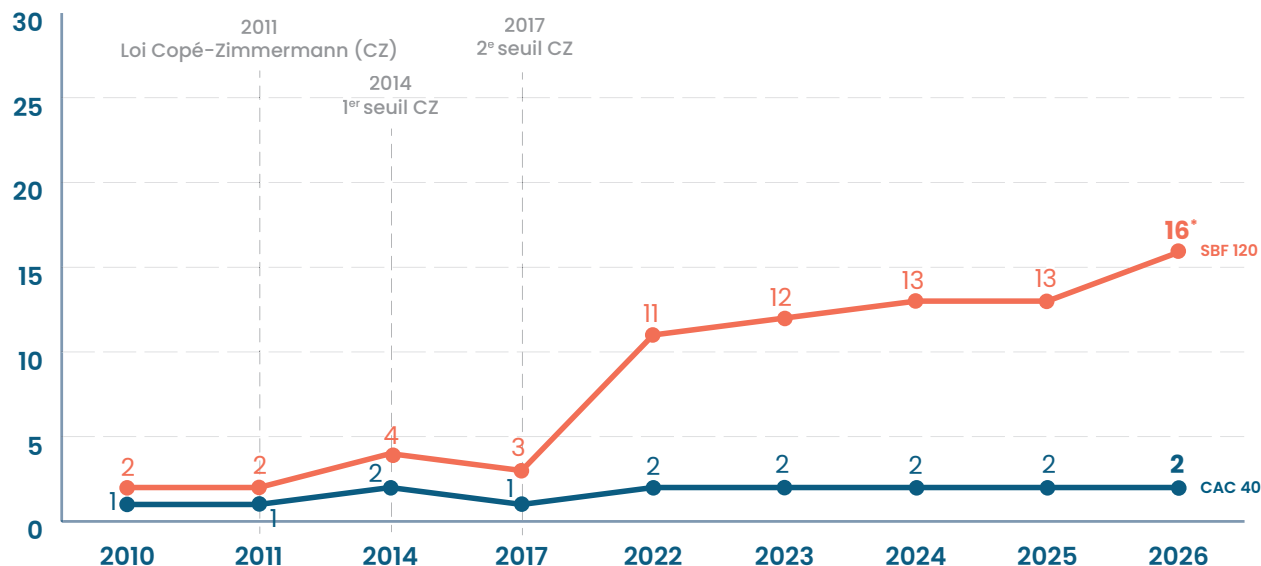
SBF 120

*Ipsos, nomination d'une Présidente au 1^{er} mars 2026

2010-2026

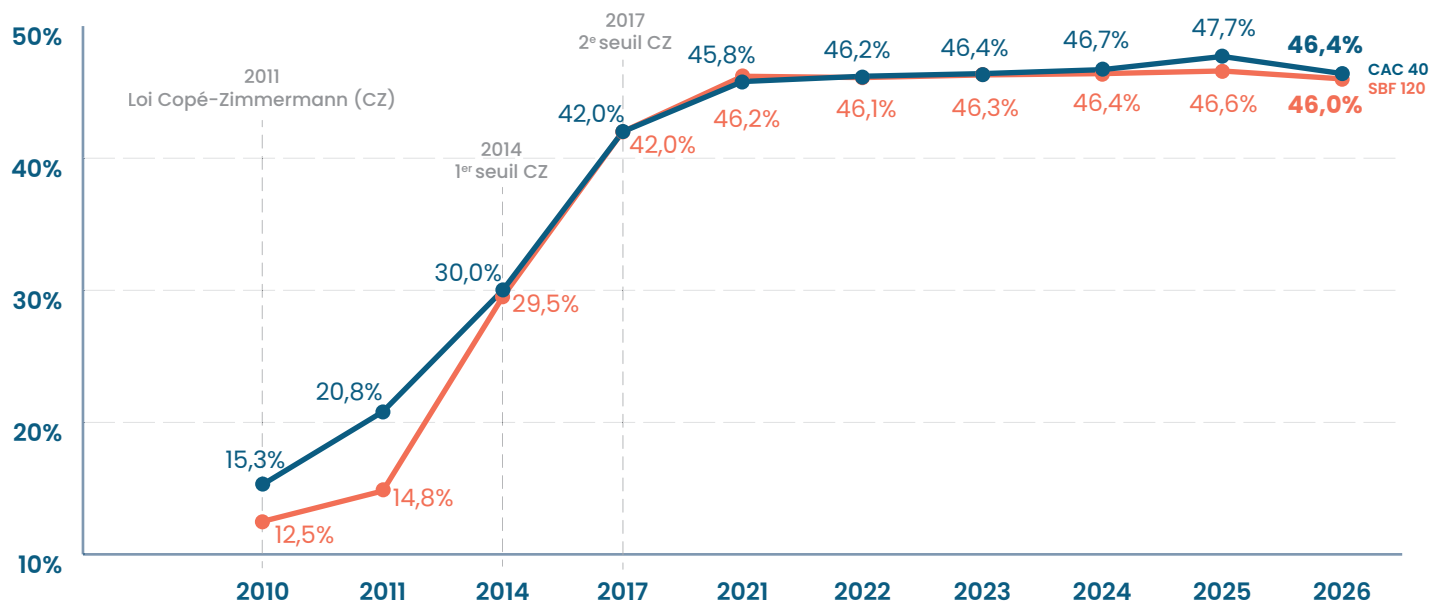
Le nombre de Conseils présidés par une femme progresse lentement dans le SBF 120

En 2026, les femmes président 13,3% des conseils du SBF 120 et 5% pour le CAC 40

*Incluant Ipsos, nomination d'une Présidente qui prendra ses fonctions au 1^{er} mars 2026

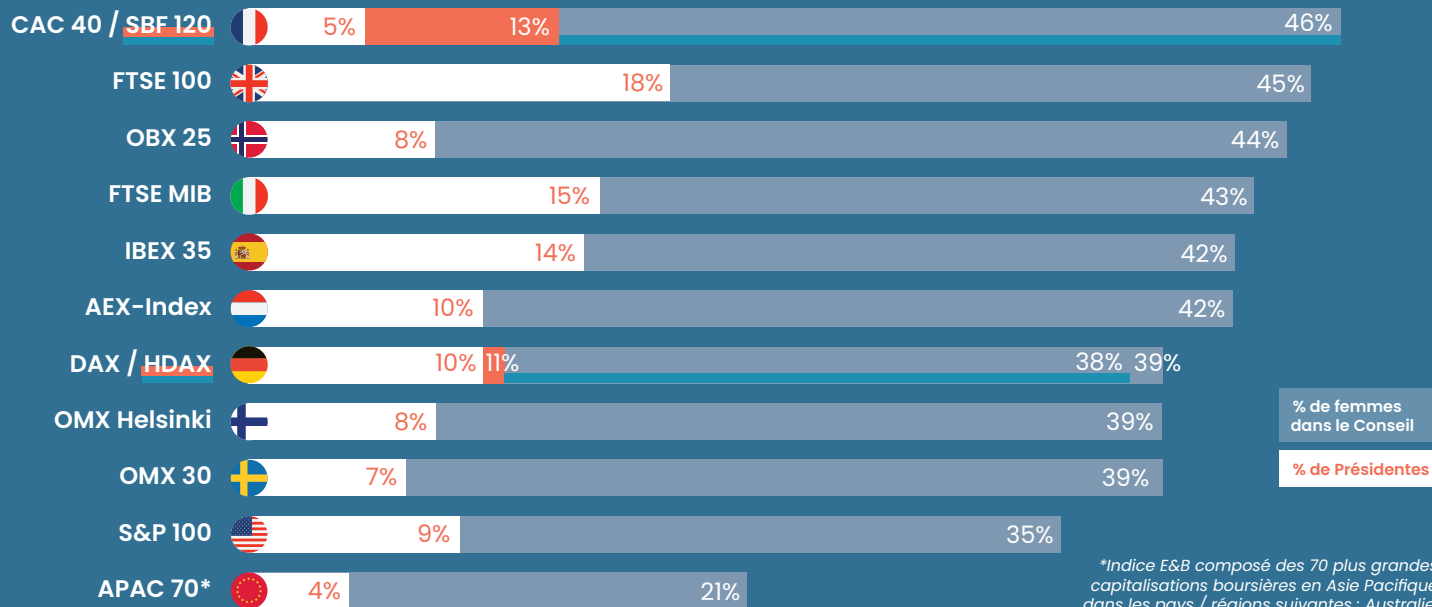
2010-2026

Depuis 5 ans, la féminisation des Conseils est stable autour de 46% CAC 40 & SBF 120



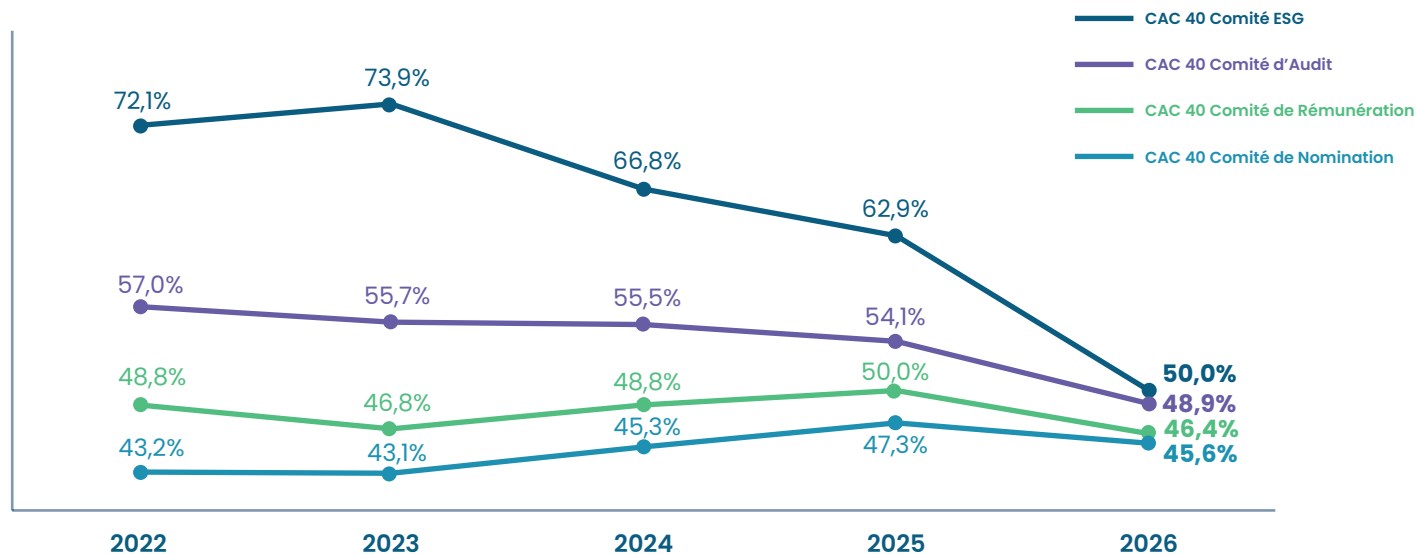
2026

En termes de mixité des Conseils, la France reste en tête
Cependant la féminisation des Présidences accuse un retard



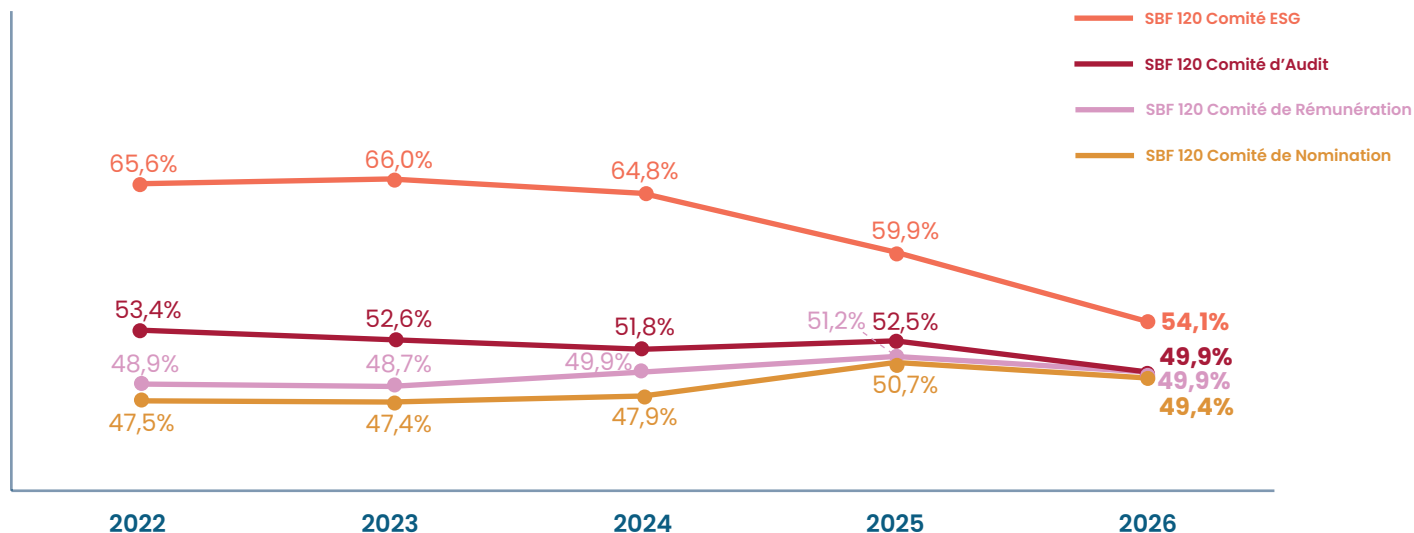
*Indice E&B composé des 70 plus grandes capitalisations boursières en Asie Pacifique dans les pays / régions suivantes : Australie, Chine, Corée du Sud, Inde, Hong Kong et Japon

Un ré-équilibrage dans les comités du CAC 40 Évolution du taux de féminisation des membres 2022-2026

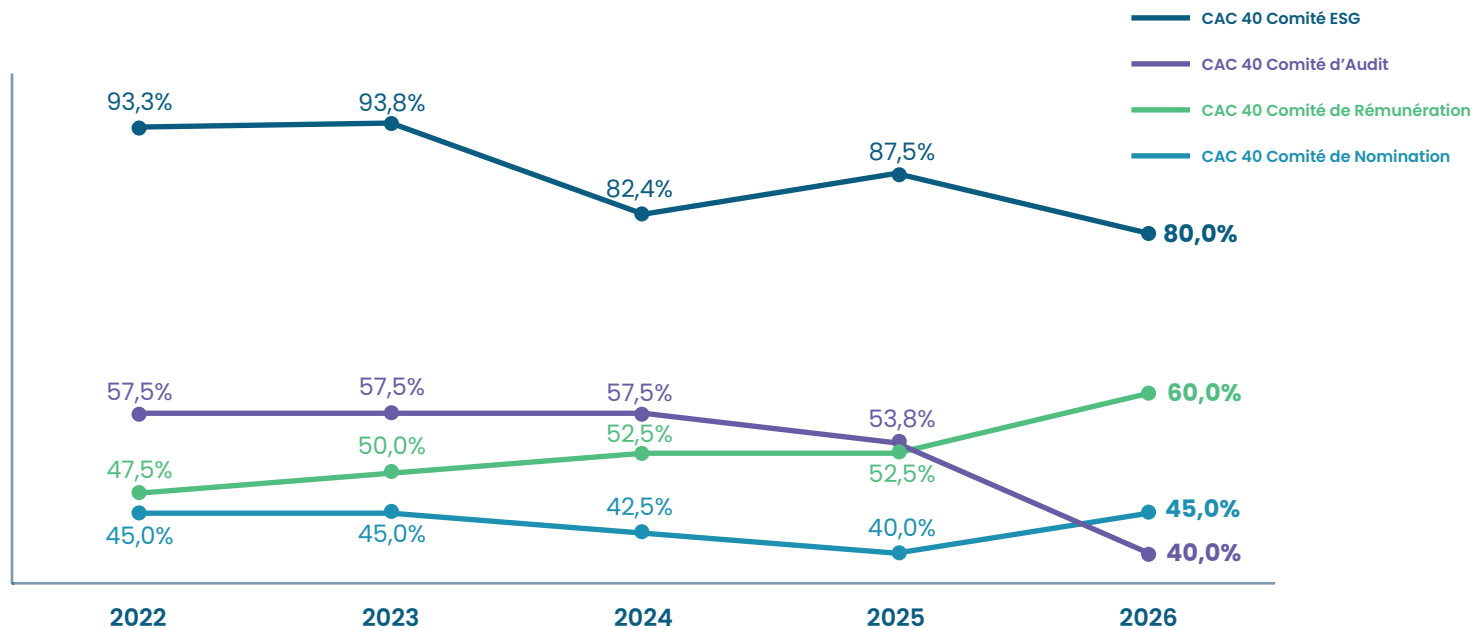


Un ré-équilibre dans les comités du SBF 120

Évolution du taux de féminisation des membres 2022-2026

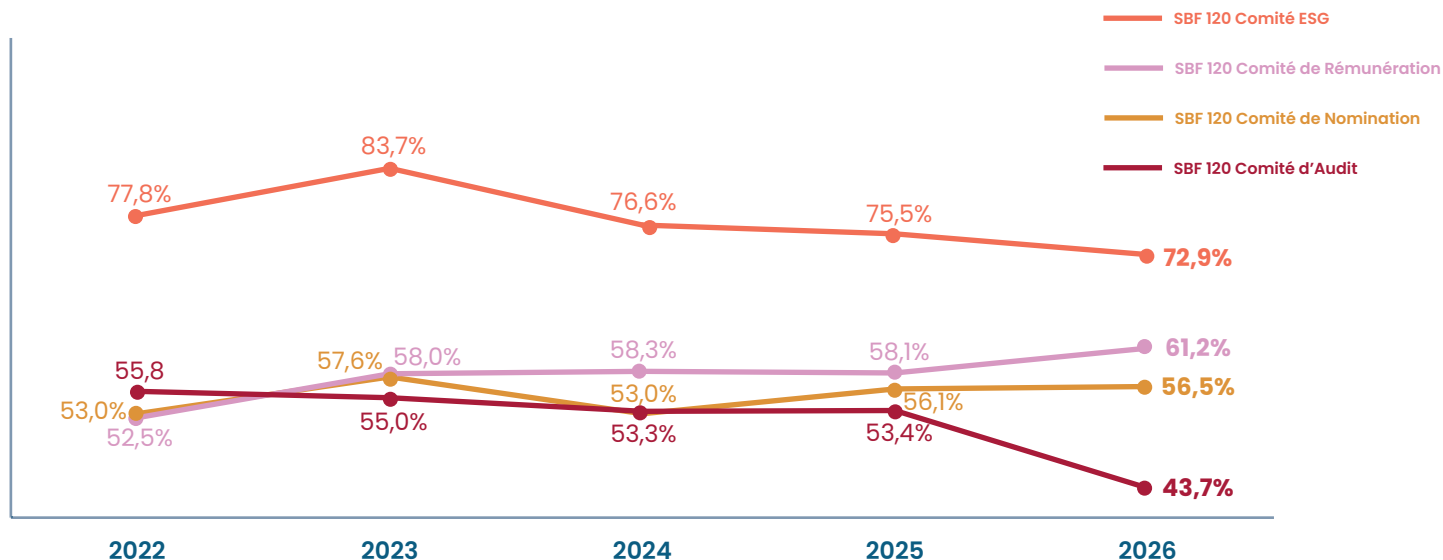


Un ré-équilibre dans les comités du CAC 40 Évolution du taux de féminisation des Présidences 2022-2026



Un ré-équilibre dans les comités du SBF 120

Évolution du taux de féminisation des Présidences 2022-2026



CAC 40 Comparaison femmes / hommes

Des profils toujours sensiblement différents

248 mandats d'administratrice		292 mandats d'administrateur
2	sont Présidents de Conseil	38
80,1%	sont indépendants	57,9%
43,6%	ont au moins une nationalité différente de celle de la société	27,3%
5,9 ans	ont une ancienneté moyenne dans le mandat	7,3 ans
14,9%	sont représentants des salariés	15,4%

SFB 120

Comparaison femmes / hommes

Des profils toujours sensiblement différents

658 mandats d'administratrice		799 mandats d'administrateur
16*	sont Présidents de Conseil	104
73,8 %	sont indépendants	50,4 %
33,7 %	ont au moins une nationalité différente de celle de la société	28,1 %
6 ans	ont une ancienneté moyenne dans le mandat	7,3 ans
11,7 %	sont représentants des salariés	14,3 %

* Ipsos, nomination d'une Présidente au 1^{er} mars 2026

CAC 40

Quelque soit leur genre, les administrateurs indépendants élus en 2025 présentent presque tous une expérience préalable de Comex / Codir

24 femmes élues en AG 2025

21 hommes élus en AG 2025

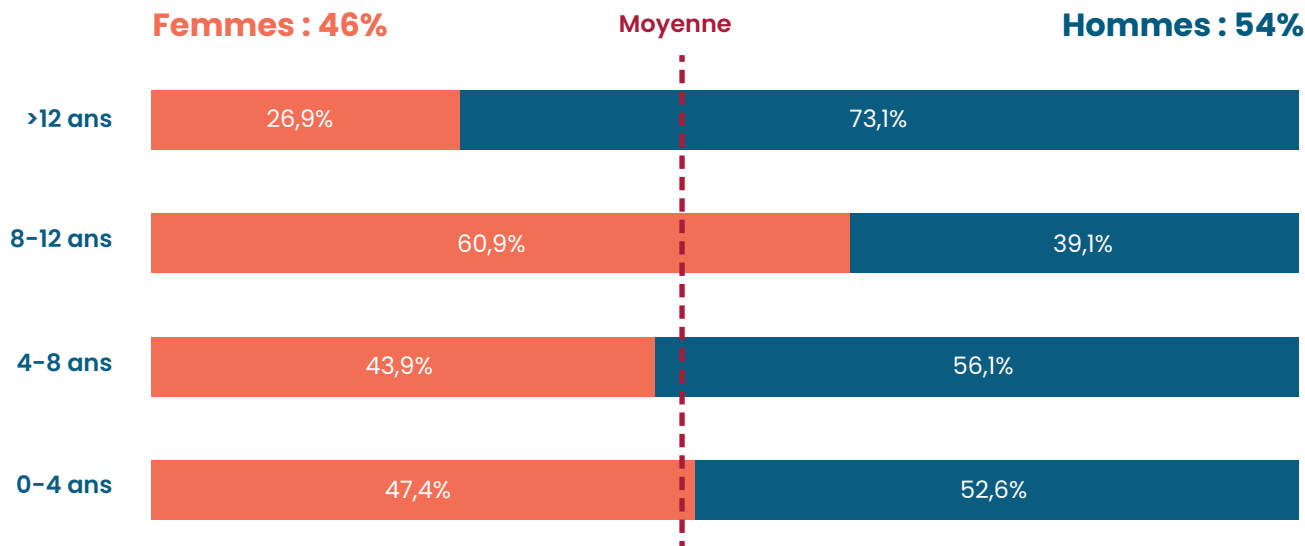
Poste exécutif
Compétence spécifique

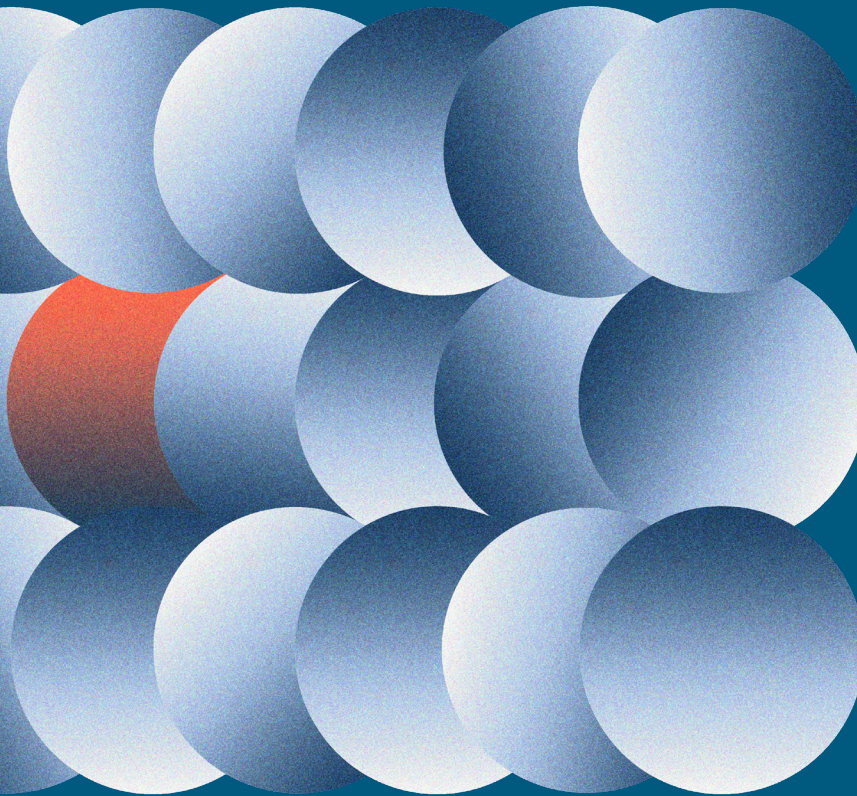


Poste exécutif actuel ou passé

SBF 120

La répartition selon l'ancienneté illustre le rééquilibrage depuis le premier seuil de la loi Copé-Zimmermann en 2014





PARTIE II

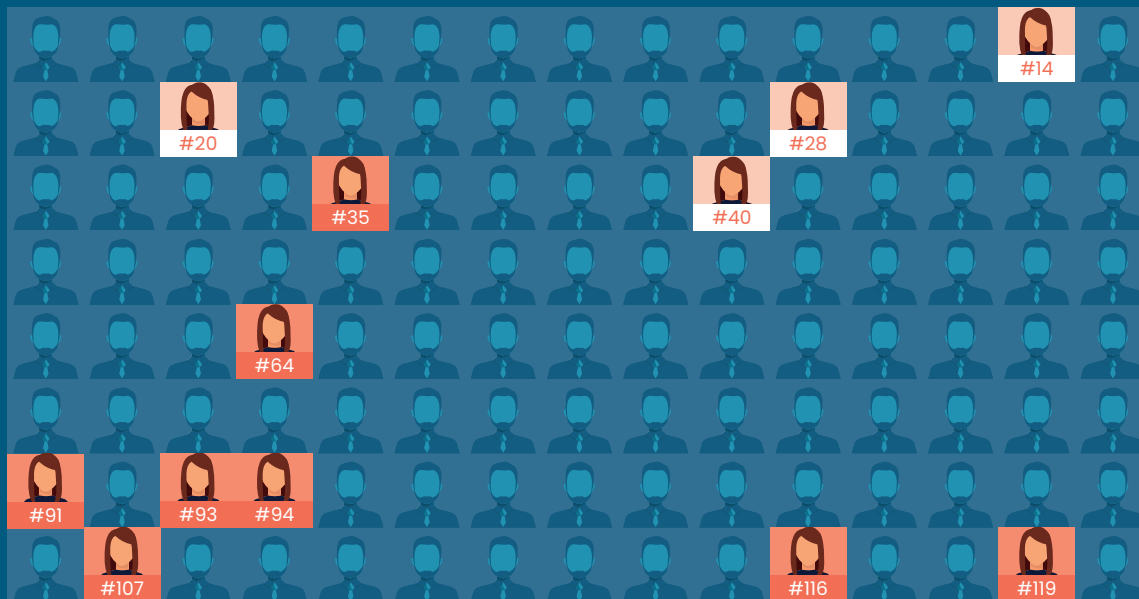
LE COMITÉ EXÉCUTIF / LE COMITÉ DE DIRECTION

Le pouvoir exécutif

2026

10% de femmes Directrices générales dans le SBF 120 et dans le CAC 40

CAC 40 & SBF 120 – classement par capitalisation



Classement du SBF 120 selon capitalisation boursière

#14 Catherine MacGregor – ENGIE

#20 Christel Heydemann – ORANGE

#28 Estelle Brachlianoff – VEOLIA

#40 Hinda Gharbi – BUREAU VERITAS

#35 Valérie Baudson – AMUNDI

#64 Stéphane Pallez – FDJ UNITED

#91 Félicie Burelle – OPMOBILITY

#93 Marie Cheval – CARMILA

#94 Christel Bories – ERAMET

#107 Sophie Boissard – CLARIANE

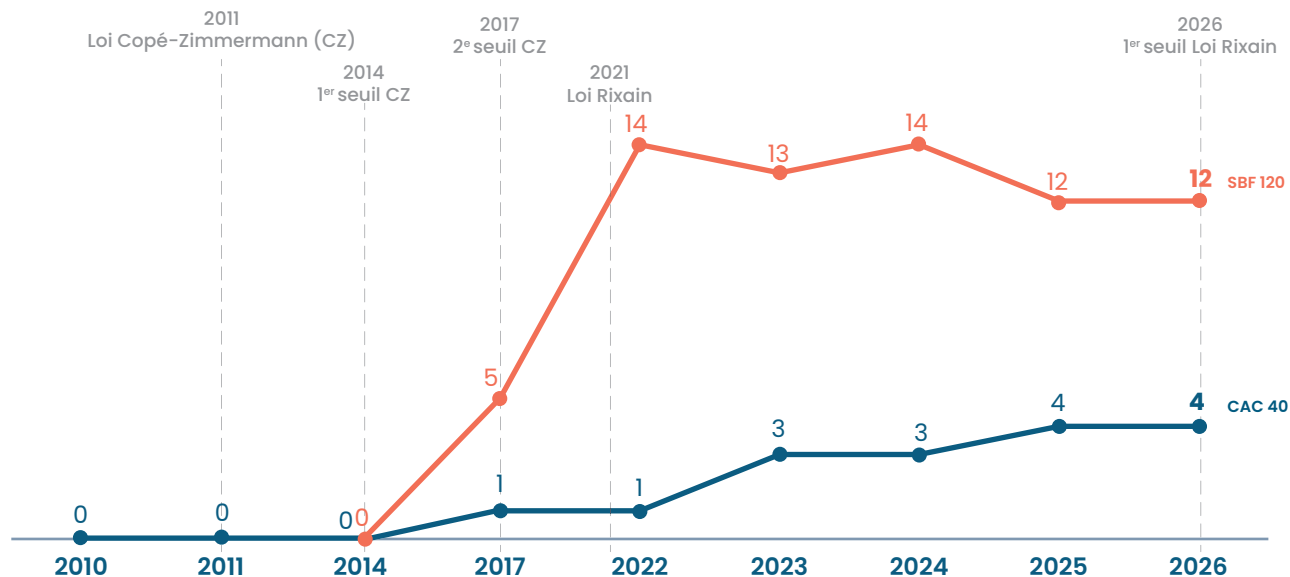
#116 Sophie Zurquiyah – VIRIDIEN

#119 Véronique Bédague – NEXITY

CAC 40

SBF 120

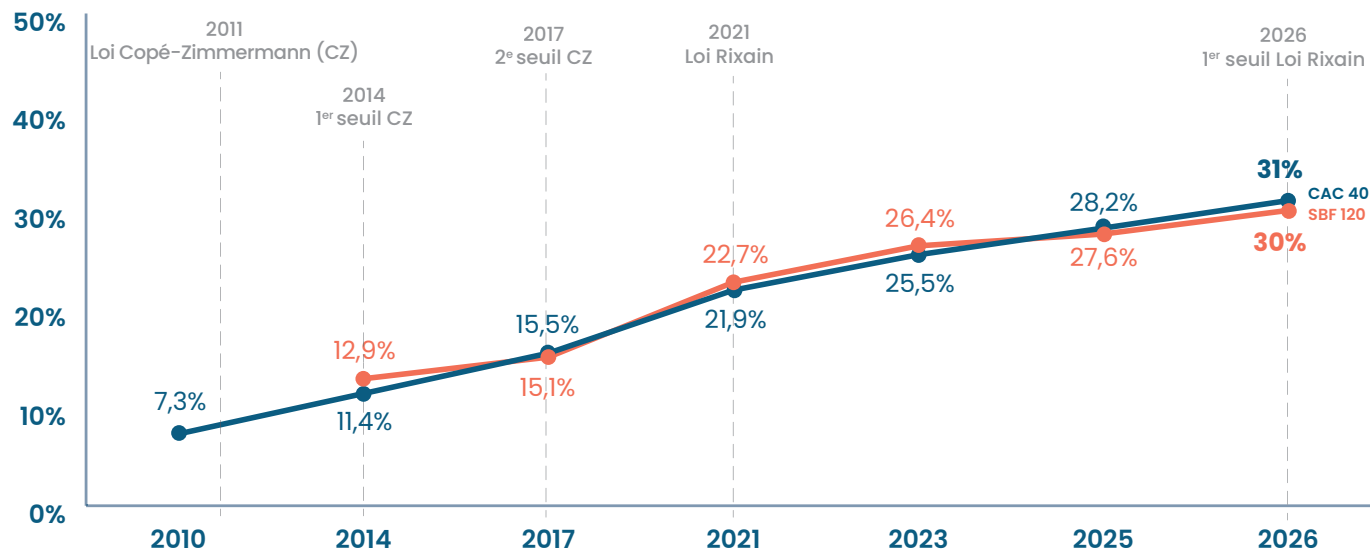
2010-2026

Le nombre de Directrices générales ne progresse plus depuis 2023

2010-2026

Féminisation des Comex/Codir

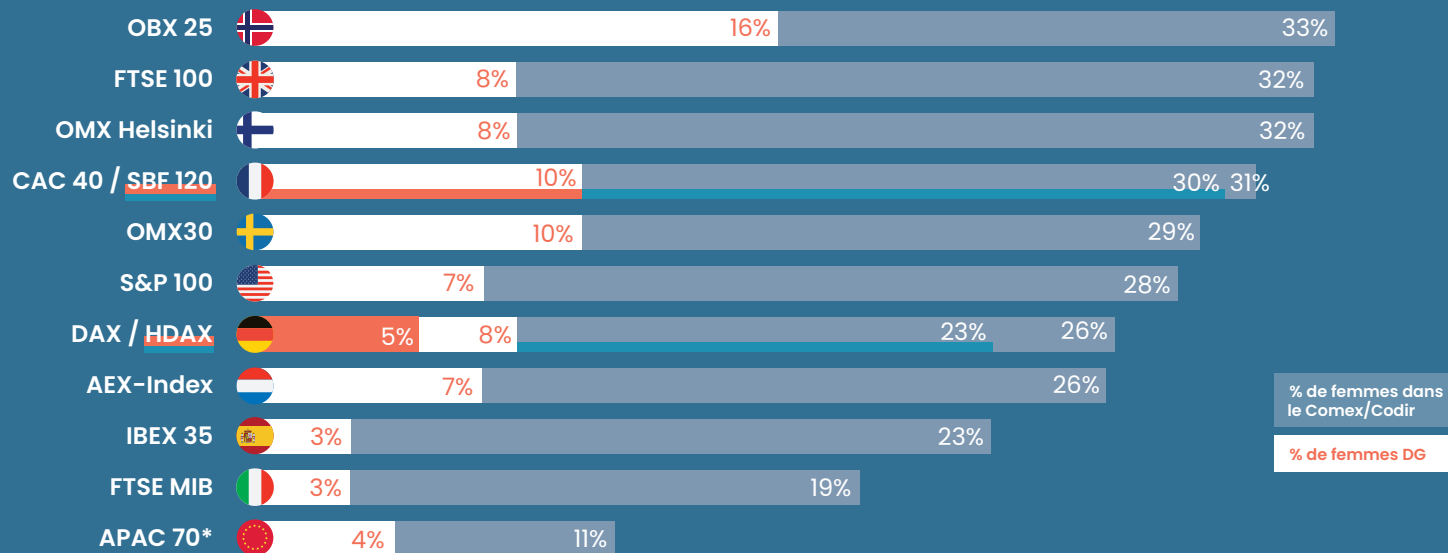
Le 1^{er} seuil de 30 % de la loi Rixain est atteint



2026

Une direction générale au masculin tant en France qu'à l'international

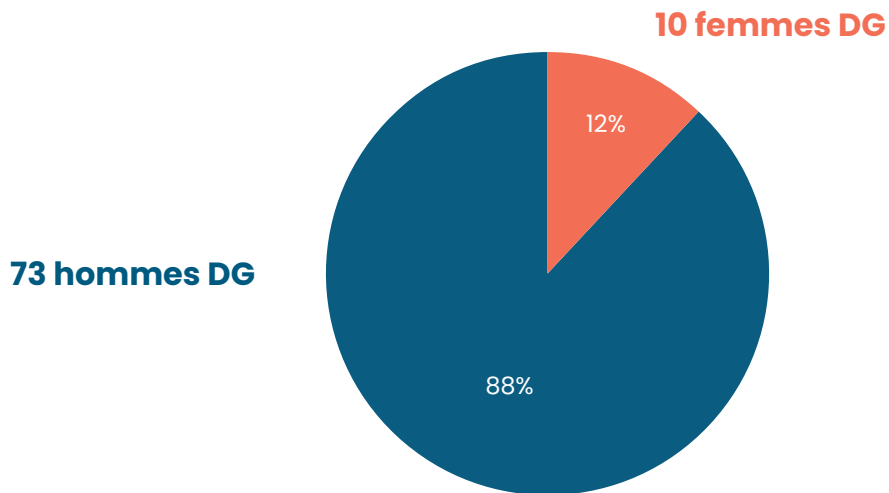
% de femmes dans le Comex/Codir et % de femmes DG



*Indice E&B composé des 70 plus grandes capitalisations boursières en Asie Pacifique dans les pays / régions suivantes : Australie, Chine, Corée du Sud, Inde, Hong Kong et Japon

SBF 120

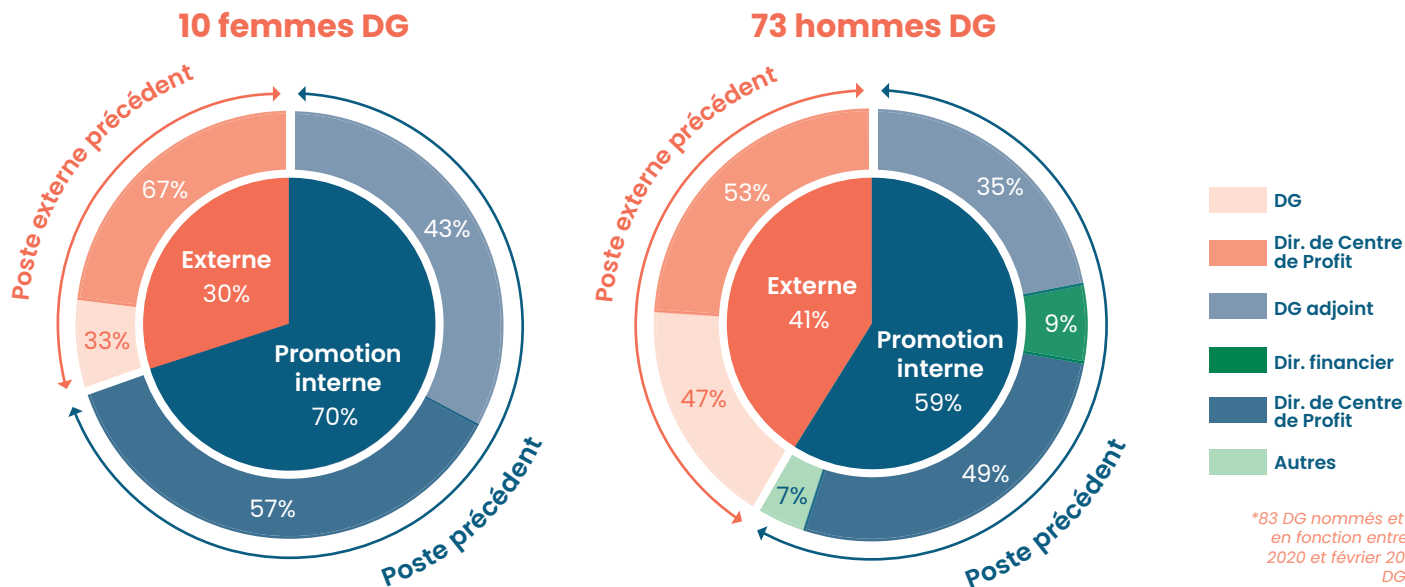
Sur les 83 Directeurs généraux nommés depuis 2020*, 12% sont des femmes



**83 DG nommés et entrant en fonction entre janvier 2020 et février 2026, hors DG intérim*

SBF 120

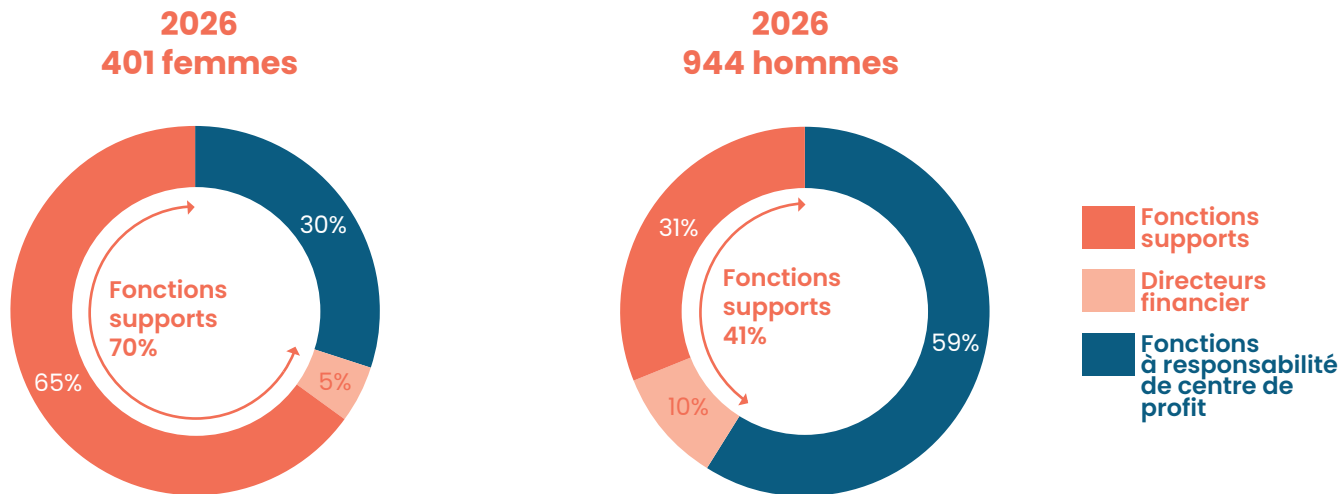
Toutes les Directrices générales nommées depuis 2020* ont eu la responsabilité d'une entreprise ou d'un centre de profit



Si la promotion interne est la voie majoritaire, elle l'est bien davantage pour les femmes

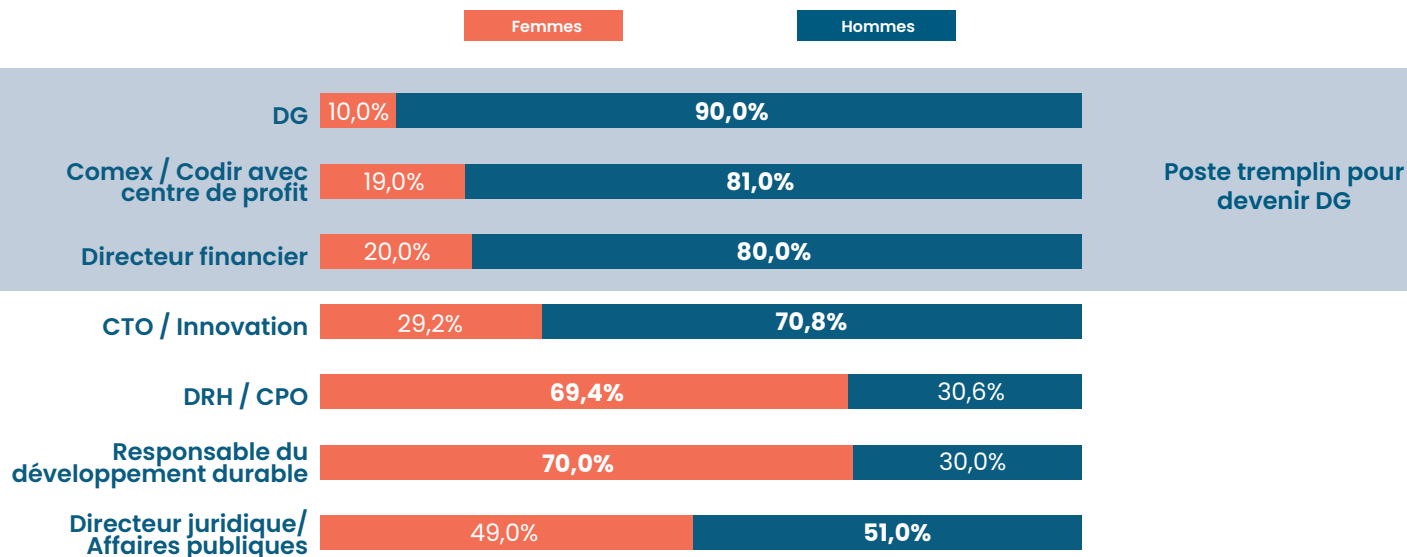
SBF 120

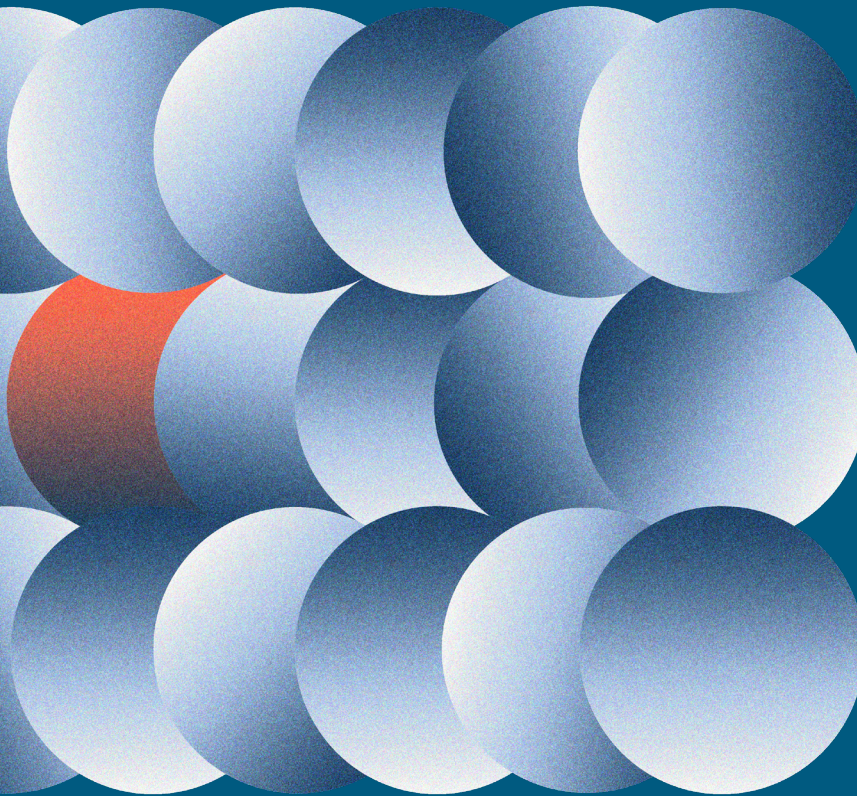
Au sein du Comex/Codir, moins d'un tiers des femmes occupe un poste de responsabilité de centre de profit, vs près de six hommes sur dix



SBF 120

Au sein du Comex / Codir, moins d'une femme sur cinq occupe un poste tremplin pour accéder à la direction générale





PARTIE III

LE RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE ET DE LA CONFORMITÉ EN FRANCE

LE RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE ET DE LA CONFORMITÉ EN FRANCE

30

Les évolutions observées doivent être lues à la lumière d'un cadre juridique en mutation, qui distingue désormais clairement la composition des conseils et celle des instances dirigeantes. Les règles relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration ou de surveillance concernent principalement les sociétés anonymes (SA) et les sociétés en commandite par actions (SCA), cotées ou non selon les textes applicables.

- **La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011** relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, dite loi Copé-Zimmermann, a imposé des quotas de représentation progressifs au sein des conseils, avec deux paliers minimums de représentation du même sexe : au moins 20 % en 2014 et au moins 40 % en 2017.
- **La loi n° 2014-873 du 4 août 2014** pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a apporté des modifications à la loi du 27 janvier 2011 en abaissant les seuils des sociétés concernées par l'obligation de mixité.
- **Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep et du Medef**, dans sa version révisée de janvier 2020, rappelle que la mixité au sein des instances dirigeantes constitue un objectif essentiel. Il y consacre un nouveau paragraphe afin que cette exigence de mixité devienne une réalité dans les comités exécutifs.

- **La loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021** visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite loi Rixain, s'attaque aux difficultés persistantes rencontrées par les femmes pour accéder à des postes de haute responsabilité ainsi qu'aux inégalités en matière de rémunération. La loi prévoit des quotas progressifs de féminisation des instances dirigeantes dans les entreprises de plus de 1000 salariés. À compter du 1er mars 2026, les entreprises concernées devront respecter une répartition d'au moins 30 % de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des organes de direction. Ce seuil passera à 40 % à compter du 1er mars 2029.
- **La directive Women on Boards (WoB) et sa transposition en France.** La directive européenne 2022/2381 du 23 novembre 2022, dite « Women on Boards », vise à promouvoir un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en Europe.

LE RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE ET DE LA CONFORMITÉ EN FRANCE

31

En France, cette directive a été transposée par l'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024, publiée au Journal officiel le 16 octobre 2024, complétée par le décret d'application n° 2025-744 du 30 juillet 2025 précisant certaines dispositions de l'ordonnance. Elle s'inscrit dans le cadre de la loi d'habilitation n° 2024-364 du 22 avril 2024 (loi DDADUE).

Les principales avancées de cette transposition incluent

- **Extension de la règle d'équilibre** : les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, auparavant exclus, sont désormais intégrés dans le calcul des 40% de représentation minimale du sexe sous-représenté. Cette extension s'applique à cette catégorie d'administrateurs, en les intégrant au sein d'un collège distinct :
 - le collège des administrateurs élus par l'AGA : administrateurs et ARSA ;
 - le collège des administrateurs élus par les salariés ou désignés : ARS.
- **Nouvelles sociétés concernées** : les sociétés à participation de l'Etat sont désormais soumises aux mêmes exigences de mixité que les sociétés cotées et grandes entreprises.
- **Maintien du régime de sanctions** : le régime de sanctions en vigueur jusqu'à présent demeure inchangé à l'issue de la transposition de la directive.

Calendrier de mise en œuvre

- **Depuis le 1^{er} janvier 2026** : entrée en vigueur du dispositif pour les sociétés cotées, grandes entreprises qui doivent se conformer au respect de la représentation équilibrée des sexes dans la désignation ou l'élection des ARS, pour les sociétés disposant de 3 administrateurs représentant les salariés ou plus.
- **Au 30 juin 2026** : les sociétés cotées, grandes entreprises devront se conformer aux obligations suivantes : (i) mise en place des processus de sélection lorsque les seuils de la règle d'équilibre ne sont pas atteints. Cela concerne tant les SA à conseil d'administration et de surveillance, que les SCA ; (ii) la communication à l'AMF et la publication sur le site internet des informations relatives à l'application du dispositif pour les SA à conseil d'administration et conseil de surveillance et les SCA ; (iii) la fixation d'objectifs quantitatifs pour le directory.
- **Au 1^{er} janvier 2027** : les SA, SCA et SE qui ne sont pas cotées et soumises à l'obligation de désigner des représentants des salariés (d'après la loi ou les statuts) devront se conformer à l'ensemble du dispositif.

Périmètre : l'ensemble des sociétés du CAC 40 et du SBF 120 au 1^{er} janvier de chaque année.

Sources : pour les données 2026, le site officiel du site de la société et/ou le DEU de l'année fiscale 2024 ou l'équivalent le plus récent publié jusqu'au 31/12/2025. Les informations les plus à jour sont utilisées.

Mixité du Conseil : pour la France, ratio du nombre de femmes votantes élues en AG sur le nombre total des votants élus en AG. Pour les autres pays : ratio du nombre de femmes votantes sur le nombre total des votants.

Mixité du Comex/ Codir : ratio du nombre de femmes sur le nombre total de membres dans l'instance dirigeante exécutive la plus élevée hors Directoire le cas échéant.

Mixité du Comité de Conseil : ratio du nombre de femmes membres votants sur le nombre total de membres votants dans le comité.

1^{er} seuil de la Loi Rixain : 30% de femmes dans le Comex/ Codir en 2026, au 1^{er} mars 2026.

Institut français des administrateurs

Créé en 2003, l'Institut français des administrateurs (IFA) est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA promeut une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

Laurent Degabriel, Directeur général
laurent.degabriel@ifa-asso.com

Caroline Michaud, Directrice de la Recherche
caroline.michaud@ifa-asso.com

Institut français des administrateurs
60, rue de Londres, 75008 Paris

Contact presse
Isabelle d'Halluin Communication
Tél. 06 03 00 88 48

www.ifa-asso.com

Ethics & Boards, le spécialiste de l'évaluation de la gouvernance responsable

Ethics & Boards est le spécialiste de la gouvernance responsable, partenaire de l'évaluation des conseils et de la réflexion stratégique. Expert des données et du conseil en gouvernance au service des émetteurs, des investisseurs et des parties prenantes, Ethics & Boards permet de visualiser, comparer et définir les matérialités d'une gouvernance adaptée à un monde en constante évolution. Sa base de données internationale couvre, depuis plus de 10 ans, plus de 80 indices boursiers et propriétaires, et ses experts accompagnent administrateurs et dirigeants sur tous les continents.

David Risser, Directeur général
drisser@ethicsandboards.com

Juliette Li, Senior Principal
jl@ethicsandboards.com

Ethics & Boards
52, boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Tél. 01 45 61 66 54

www.ethicsandboards.com



**Ethics
& Boards**
Governance Intelligence and Advisory

Baromètre IFA – Ethics & Boards
De la mixité
des instances dirigeantes
4^e édition – février 2026