

FICHE IFA

Nouvelles obligations découlant de la transposition de la directive « Women on Boards »

La France a été précurseur dans la promotion de l'égalité de genre dans les conseils d'administration avec l'adoption de la loi « Copé-Zimmermann » en 2011, bien avant l'adoption de la directive européenne. Cette loi impose aux entreprises de plus de 250 salariés,

avec un chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros, de garantir un minimum de 40 % du sexe le moins représenté dans leurs conseils d'administration ou de surveillance.

L'ordonnance n°2024-934 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, a été publiée le **16 octobre 2024**. Elle accentue le régime de féminisation des conseils d'administration ou de surveillance en vigueur en France et dans les différents États membres de l'Union européenne.

Celle-ci **renforce à cet effet l'obligation de mixité au sein des conseils d'administration et de surveillance, et les directoires dans les sociétés françaises** entrant dans le champ d'application direct de la directive¹, tout en

adaptant le dispositif de droit français préexistant, pour les sociétés concernées par la loi Copé-Zimmermann².

Enfin, le **décret d'application n° 2025-744 du 30 juillet 2025** précise certaines dispositions de l'ordonnance, en prévoyant les mécanismes de coordination des élections visant à garantir la règle d'équilibre dans les deux collèges d'administrateurs et, dans le cas d'une vacance d'un siège d'un administrateur représentant les salariés, les modalités des nouvelles élections ou désignations. Il mentionne par ailleurs le **nombre minimal d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance salariés élus** ou représentant les salariés du sexe sous représenté nécessaire pour respecter la règle d'équilibre.

¹ Sociétés cotées ayant plus de 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires > 50 millions d'euros et/ou un total de bilan de 43 millions d'euros.

² 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 et à l'égalité professionnelle (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000023487662/>).

EN BREF...

SOCIÉTÉS	OBLIGATIONS	DÉTAILS	ENTRÉE EN VIGUEUR		
			1 ^{er} janvier 2026	30 juin 2026	1 ^{er} janvier 2027
SOCIÉTÉS COTÉES, GRANDES ENTREPRISES	Règle d'équilibre F/Hauseind du CA ou du CS	ARS / ARSA : application de la règle d'équilibre aux représentants des salariés (en fonction des collèges et du tableau de répartition)	●		
	Mixité dans le directoire	Processus garantissant au moins un candidat de chaque sexe Fixation d'objectifs quantitatifs de représentation équilibrée		●	
	Procédure de sélection renforcée <i>Si déséquilibre persistant</i>	Processus basé sur les qualifications, non discriminatoire Applicable si la règle d'équilibre non atteinte		●	
	Transparence/ Publication	Mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (RGE) Publication sur le site internet Transmission à l'AMF		●	
	Modifications statutaires Désignation et remplacement	Élection : lorsque l'ARS est désigné par élection de deux collèges, modification des statuts afin de désigner le collège prioritaire Remplacement : possibilité d'opter pour la mesure alternative prévue par l'article R. 225-60-6 du code de commerce	●		
SA, SCA ET SE QUI NE SONT PAS COTÉES ET SOUMISES À L'OBLIGATION DE DÉSIGNER DES ARS (SELON LA LOI OU STATUTS)	Règle d'équilibre F/Hauseind du CA ou du CS	ARS / ARSA : application de la règle d'équilibre aux représentants des salariés (en fonction des collèges et du tableau de répartition)			●
	Modifications statutaires <i>Désignation et remplacement</i>	Élection : lorsque l'ARS est désigné par élection de deux collèges, modification des statuts afin de désigner le collège prioritaire Remplacement : possibilité d'opter pour la mesure alternative prévue par l'article R. 225-60-6 du code de commerce			●

LES OBLIGATIONS

RESPECT DE LA RÈGLE D'ÉQUILIBRE

Les sociétés répondant à la définition de **société cotée et de grande entreprise**³, ainsi que les sociétés non cotées (SA, SCA et SE) employant au moins **250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros ou disposant d'un total de bilan d'au moins 43 millions d'euros**, doivent appliquer les dispositions de l'Ordonnance du 15 octobre 2024 et respecter des obligations de représentation du sexe le moins représenté⁴.

Cette obligation **s'applique tant aux administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires (y compris les ARSA) que pour les administrateurs élus par les salariés (ARS)**⁵ ou désignés, selon les cas, par une organisation syndicale ou une instance représentative du personnel (IRP).

Quelle est la proportion recherchée ?

Lorsque le conseil d'administration ou de surveillance est **composé de plus de 8 membres**, est attendue une **proportion minimale de 40 %** du sexe le moins représenté ;

Lorsque le conseil d'administration est **composé au plus de 8 membres**, la proportion laisse place à la règle de 2. Ainsi, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à 2⁶.

MISE EN PLACE D'UNE PROCÉDURE DE SÉLECTION RENFORCÉE⁷

Les sociétés cotées, grandes entreprises qui ne respecteraient pas les règles d'équilibre dans les délais impartis, à savoir d'ici le 30 juin 2026, devront **mettre en place un processus de sélection des candidats en vue de leur désignation ou de leur élection** aux fonctions d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance ou du directoire, reposant sur leurs qualifications⁸.

Les critères de sélection sont définis préalablement à ce processus en termes clairs et précis en vue d'une appréciation comparative des qualifications de chaque candidat⁹. Ces critères doivent être appliqués de manière non discriminatoire tout au long du processus de sélection, notamment lors de la préparation des avis de vacance, de la phase de présélection, de la constitution des listes restreintes de candidats et de l'établissement des réserves de candidats sélectionnés, le cas échéant.

Renforcement de l'obligation de mixité dans la composition du directoire

Le conseil de surveillance doit établir un **processus de sélection garantissant jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe** parmi les candidats au directoire et s'efforcer d'assurer une représentation équilibrée.

À compter du 30 juin 2026, le conseil de surveillance des sociétés cotées, grandes entreprises devra **fixer des objectifs quantitatifs visant à améliorer la représentation équilibrée au sein du directoire, applicables lors du renouvellement du directoire** ou du remplacement

d'un ou de plusieurs membres en cas de vacance, ou tendant à s'en rapprocher.

Dans les mêmes sociétés, la nomination des membres du directoire devra également suivre une **procédure subsidiaire** lorsque les objectifs quantitatifs visant à améliorer la représentation équilibrée des femmes et des hommes **n'auront pas été fixés ou n'auront pas été atteints**¹⁰.

Il est à noter qu'**aucune sanction n'est prévue** en cas de non-respect de la représentation équilibrée au sein du directoire.

Obligations de transparence relatives à la mixité¹¹

À compter du 30 juin 2026, les sociétés cotées, grandes entreprises devront insérer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise (RGE) des **informations précises concernant le respect des obligations de représentation équilibrée** au sein du conseil :

- Modalités de respect des règles,
- Mesures prises ou envisagées pour s'y conformer et,
- Le cas échéant, les raisons pour lesquelles ces obligations ne sont pas satisfaites.

L'ensemble des informations nouvellement intégrées au RGE, devra, après l'assemblée statuant sur ce rapport, être **publié sans délai sur le site internet de la société** et transmis à l'Autorité des marchés financiers (AMF), désignée comme autorité de suivi et de contrôle¹².

3 C.com. art.L230-1.

4 Les SAS sont exclues du champ d'application.

5 C.com. art.L225-27-2 et art.L225-79-3.

6 C.com. art.L225-18-1 et art.L225-69-1.

7 C.com art.L22-10-3 bis.

8 Pour les SA monistes : C.com. art.L22-10-3 bis et pour les SA dualistes : C.com. art. L22-10-21 bis et pour les SCA : C.com art.L22-10-74-1.

9 C.com. art.D22-10-40-1 et suivants.

10 C.com. art.L22-10-18-2.

11 C.com. art.L 22-10-10, 2° pour les SA monistes et SA dualistes : « [...] les modalités du respect des règles fixées aux articles L. 225-18-1, L. 225-23, L. 225-24, L. 225-27 à L. 225-29 et L. 225-34, relatives à l'équilibre entre les femmes et les hommes, ainsi que, le cas échéant, les raisons pour lesquelles la société a manqué d'y satisfaire, et une description complète des mesures qu'elle a déjà prises ou qu'elle compte prendre pour les satisfaire. Il peut être directement renvoyé à la section distincte du rapport de gestion visée à l'article L. 232-6-3, lorsque ces informations y figurent. » et art.L22-10-78 pour les SCA.

12 C.com. art.L22-10-20-1.

APPLICATION DE LA RÈGLE D'ÉQUILIBRE AUX ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET SALARIÉS ACTIONNAIRES

Le traitement de l'application de la règle d'équilibre diffère selon qu'il s'agit d'un administrateur représentant les salariés (ARS) ou d'un administrateur représentant les salariés actionnaires (ARSA).

Pour les ARSA

Les sociétés doivent ajuster la **procédure d'élection prévue dans leurs statuts**, afin de permettre, a minima, de présenter un candidat de chaque sexe à l'AGA.

➤ Le conseil pourra ainsi **recommander aux actionnaires de voter en faveur du candidat appartenant au sexe sous-représenté** et éviter ainsi de remettre en cause le respect de la règle d'équilibre¹³.

Pour les ARS

L'ordonnance étend ainsi le dispositif de parité aux ARS. 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 ARSA¹⁴ ;
- **Le collège des administrateurs élus par les salariés ou désignés** : ARS.

L'option retenue des collèges distincts vise à tenir compte de la **diversité des modes de désignation des représentants des travailleurs** dont les nominations découlent, pour les ARS, d'une désignation ou d'une élection.

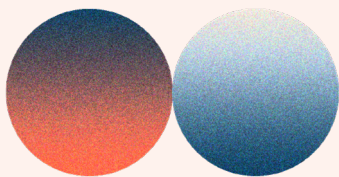
A l'inverse des autres administrateurs, les ARS ne sont pas nommés par l'AGA. Les statuts de la société doivent par conséquent prévoir l'une des trois procédures de désignation alternatives possibles : (i) élection par les salariés, (ii) désignation par une instance représentative du personnel (comité social et économique par exemple), (iii) désignation par une organisation syndicale ou (iv) désignation par un comité d'entreprise européen.

EN BREF...

Premier collège

Administrateurs désignés par l'assemblée générale annuelle (AGA)

- Administrateurs exécutifs et non exécutifs
- Administrateurs représentant les salariés actionnaires (ARSA)



Deuxième collège

Administrateurs élus par les salariés ou désignés par une organisation syndicale ou une instance représentative du personnel

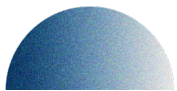
- Administrateurs représentant les salariés (ARS)

Ainsi, les sociétés dont le **nombre de membres au sein du collège des représentants des salariés dépasse 2 membres**, doivent respecter un nombre minimal d'administrateurs pour respecter la règle d'équilibre¹⁵ (v. tableau figurant à l'annexe I).

¹³ L-M. Savatier, « Transposition de la directive Women on board : nouveau tour de vis sur la parité dans les sociétés françaises », BJS nov. 2024, n° BJS20312.

¹⁴ Articles L. 225-23, al. 1, L. 225-71, al. 1, L. 22-10-3, al. 1 et L. 22-10-21, al. 1, du Code de Commerce.

¹⁵ C.com. art.R225-60-3



SANCTIONS

Le régime de sanctions en vigueur jusqu'à présent **demeure inchangé après la transposition de la directive « Women on Boards »** :

- Suspension du versement des rémunérations au titre des fonctions d'administrateur¹⁶ ;

- Nullité de toute désignation ou nomination d'un membre du conseil qui intervient en violation de la règle d'équilibre et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité¹⁷ ;

- Le cas échéant, la nullité des délibérations rendues par le conseil d'administration ou de surveillance des sociétés ne respectant pas leurs obligations d'équilibre.

ENTRÉE EN VIGUEUR

Afin d'assurer la conformité avec la directive, qui exige le respect de la règle d'équilibre au plus tard le **30 juin 2026** pour les sociétés entrant dans le champ d'application direct, l'ordonnance aménage une **entrée en vigueur progressive** des nouvelles dispositions :

Au 1^{er} janvier 2026, les sociétés cotées, grandes entreprises devront se conformer aux obligations suivantes :

- Le respect de la représentation équilibrée des sexes dans la désignation ou l'élection des ARS. Les sociétés disposant de 3 administrateurs représentant les salariés ou plus doivent, dès cette date, respecter le tableau de répartition prévu par le décret (*v. tableau figurant à l'annexe 1*) ;
- Possibilité pour certaines sociétés de devoir anticiper des remplacements d'ARS avant fin 2025, même si un délai de tolérance jusqu'au 30 juin 2026 devrait s'appliquer. Les membres remplacés seront réputés démissionnaires d'office et leur remplacement se ferait dans les conditions de droit commun de la vacance.

Au 30 juin 2026, les sociétés cotées, grandes entreprises devront se conformer aux obligations suivantes :

- La 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 ;
- 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 ;
- La fixation d'objectifs quantitatifs pour le directoire.

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**.

Cette entrée en vigueur différée est destinée à permettre aux entreprises d'adapter leurs statuts, notamment en concertation avec les représentations du personnel, s'agissant des dispositifs qui les concernent.

AUTRES ÉLÉMENTS

Cas des sociétés à participation de l'État

L'ordonnance du 12 octobre 2024 porte adaptation de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, aux fins de la prise en compte des règles spécifiques relatives à la représentation des salariés.

Deux situations

- **Détention directe ou indirecte de la majorité du capital par l'État** : le conseil doit comprendre un tiers d'administrateurs représentant les salariés. Pour les sociétés cotées, grandes entreprises, l'ordonnance prévoit les conditions d'adaptation visant à assurer le respect de la règle d'équilibre.
- **Absence de détention directe ou indirecte de la majorité du capital par l'État** : les règles du code de commerce s'appliquent par dérogation.

¹⁶ Articles L. 225-45, al. 2 et L. 225-83, al. 2, du Code de commerce.

¹⁷ Pour les SA : Articles L. 225-18-1, al. 2, L. 22-10-3, al. 2, L. 225-69-1, al. 2 et L. 22-10-21, al. 2 du Code de commerce et – pour les SCA : Articles L. 226-4-1, al. 2 et L. 22-10-74, al. 2 du Code de commerce.

QUESTIONS / RÉPONSES

1 | **Mon conseil d'administration ou de surveillance ne comprend qu'un(e) seul(e) administrateur(-trice) représentant les salariés, suis-je concerné par les nouvelles règles d'équilibre ?**

En présence d'un seul ou de deux administrateur(s) représentant les salariés, la règle d'équilibre ne s'applique pas et ceux-ci peuvent être indifféremment un homme et une femme, deux hommes ou deux femmes. Pour davantage de précisions, se reporter au tableau de l'annexe 1.

2 | **Quelles conséquences lorsque la société a procédé à des élections en cours d'année 2025 dont le résultat emporte une non-conformité avec la règle d'équilibre ?**

Lorsque la situation est susceptible de compromettre le respect de la règle d'équilibre, il est prévu une cessation anticipée du ou des mandats de représentants des salariés. Il doit ainsi être pourvu au remplacement de l'administrateur concerné, qui est réputé démissionnaire d'office à la date de son remplacement, remplacement qui intervient selon les modalités prévues à l'article L. 225- 34 du code de commerce.

3 | **L'intégration des administrateurs représentant les salariés actionnaires au collège des administrateurs de droit commun risque-t-elle de contraindre le renouvellement des mandats de ces mêmes administrateurs afin de respecter la règle d'équilibre ?**

Il est conseillé aux sociétés d'ajuster la procédure d'élection prévue dans leurs statuts, afin de permettre, a minima, de présenter un candidat de chaque sexe à l'assemblée générale. Le conseil pourra ainsi recommander aux actionnaires de voter en faveur du candidat appartenant au sexe sous-représenté et éviter de remettre en cause le respect de la règle d'équilibre.



ANNEXE 1 – TABLEAU DU DÉCRET

Nombre de postes d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance salariés élus ou représentant les salariés	Nombre minimal d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance salariés élus ou représentant les salariés du sexe sous-représenté nécessaire pour respecter la règle d'équilibre fixée aux articles L. 225-27-2 et L. 225-79-3
1	-
2	-
3	1
4	1
5	2
6	2
7	3
8	3
9	4
10	4
11	5
12	5
13	6
14	6
15	6
16	7
17	7
18	8

ANNEXE 2 – MODIFICATIONS POST-DÉCRET

Situation antérieure	Situation post-décret 2025
Élection par les salariés de la société et de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français	
<p>Modalités: ARS élu(s) par les salariés (Com, L225-27, L225-27-1 et L225-79-2).</p> <p>Exigence de sexe: Si un seul siège, candidat et suppléant de sexe différent; Si plusieurs sièges, scrutin de liste, chaque liste doit comporter 2x plus de candidats que le nombre de sièges et être composée alternativement d'un candidat de chaque sexe.</p>	<p>En fonction: Si deux collèges votent séparément, les statuts déterminent lequel des deux collèges est prioritaire et par conséquent, lequel doit ajuster la désignation (modification statutaire nécessaire). Si un seul siège risque de rompre la parité, le candidat devient suppléant et son suppléant est élu. Pour le scrutin de liste, le candidat du sexe sous-représenté succède immédiatement sur la liste si nécessaire.</p>
Élection par les salariés de la société et de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français	
<p>Modalités: Liberté totale dans la désignation.</p> <p>Exigence de sexe: Pas de contraintes de sexe.</p>	<p>Article R.225-60-4: Chaque organisation syndicale désigne successivement, dans l'ordre décroissant des suffrages obtenus au premier tour des élections en fonction des suffrages obtenus (représentativité) un administrateur. Les désignations doivent tenir compte des sièges déjà attribués.</p>
Désignation par les IRP (CSE, comité central, comité de groupe)	
<p>Modalités: Désignation libre par l'instance.</p> <p>Exigence de sexe: Si deux administrateurs sont désignés, ceux-ci doivent être de sexe différent (articles L225-27-1, II et L225-79-2).</p>	<p>Les instances représentatives du personnel doivent choisir le sexe sous représenté si nécessaire pour atteindre la parité.</p>
Remplacement en cas de vacance	
<p>Modalités: Article L225-34 prévoit le remplacement de l'ARS élu ou désigné. Le siège vacant est pourvu de la manière suivante : 1° Lorsque l'élection a eu lieu au scrutin majoritaire à deux tours, par le remplaçant; 2° Lorsque l'élection a eu lieu au scrutin de liste, par le candidat figurant sur la même liste immédiatement après le dernier candidat élu.</p>	<p>Article R.225-60-6: En cas d'élection au scrutin majoritaire à deux tours compromettant le respect de la règle : une nouvelle élection est organisée dans le collège concerné. En cas d'élection au scrutin de liste : le candidat du sexe sous-représenté suivant le dernier élu sur la liste est élu. Possibilité statutaire : pourvoir le siège vacant par un autre mode que l'élection, sous réserve du respect de la parité.</p>

Prix : 18,00€ TTC

© IFA (Institut Français des Administrateurs).
Tous droits réservés 2025. Publication novembre 2025.