

**HCE**  
République Française

**HAUT CONSEIL**  
à l'**EGALITE**  
**ENTRE LES**  
**FEMMES ET**  
**LES HOMMES**

# *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics*

*Des nouveaux champs pour la parité*

Rapport n°2019-12-10-PAR-41 voté le 10 12 2019

**Brigitte GRESY**, Présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes

**Agnès ARCIER**, Présidente de la Commission « Parité »

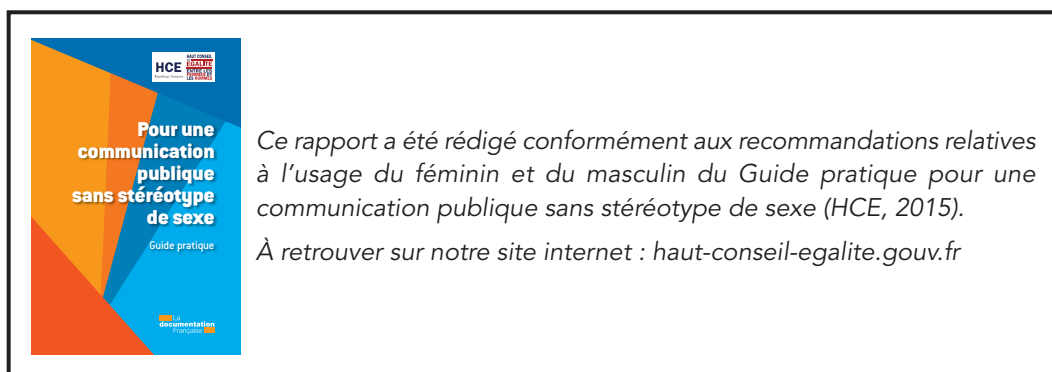
**Caroline RESSOT**, Rapporteure



*Christine LAGARDE, présidente de la Banque Centrale Européenne,  
lors du Conseil des gouverneurs – Novembre 2019*



*Roxana MARACINEANU, ministre des Sports, au lancement  
du GIE « France Sport Expertise » – Septembre 2019*



*En couverture : Photo de Christine Lagarde, BCE ; image issue du compte Twitter @Lagarde, 14 novembre 2019 ; Photo de Roxana Maracineanu : image issue du compte Twitter @RoxaMaracineanu, 10 septembre 2019.*

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION.....	5
SYNTHESE CHIFFREE .....	7
RAPPEL DES DISPOSITIONS LEGISLATIVES EN VIGUEUR.....	11
RECOMMANDATIONS .....	13
<b>ETAT DES LIEUX - L'ACCES DES FEMMES AUX RESPONSABILITES ECONOMIQUES – UN SUCCES LIMITE .....</b>	<b>19</b>
<b><i>I. Une culture paritaire à deux vitesses.....</i></b>	<b>20</b>
<b>A. Une parité largement atteinte dans les CA/CS des grandes entreprises cotées : une progression spectaculaire ...</b>	<b>20</b>
1. Une parité bien installée dans les CA/CS des grandes entreprises cotées, depuis 2017 .....	21
2. La France sur le podium européen et mondial.....	26
<b>B. ... mais qui s'arrête aux portes du pouvoir .....</b>	<b>31</b>
1. Les femmes moins nombreuses dans les comités « stratégiques », malgré une forte progression de leur participation aux divers comités .....	31
2. Des femmes encore largement absentes des fonctions de direction .....	33
<b>C. ... et qui ne s'étend que très lentement à toutes les entreprises concernées et reste difficilement mesurable.....</b>	<b>34</b>
1. Une mise en œuvre plus complexe pour les entreprises non cotées.....	35
2. Le manque cruel de données pour suivre l'effectivité de la mise en œuvre des lois.....	37
<b><i>II. Des freins et des résistances au changement .....</i></b>	<b>39</b>
<b>A. La méconnaissance des obligations légales par les entreprises concernées.....</b>	<b>39</b>
1. La difficulté d'identifier et de comprendre les obligations applicables .....	39
2. La difficulté d'identifier les acteurs susceptibles de les accompagner .....	40
<b>B. les stratégies de contournement.....</b>	<b>40</b>
1. Le changement de statut social : de SA/SCA à SAS .....	41
2. Le changement de taille des conseils.....	42
3. La création de « Shadow comity » .....	42
4. L'« évation sociale ».....	42
<b>AXE 1 : CONFORTER LA PARITE AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>45</b>
<b><i>I. Etendre les obligations paritaires au sein des Conseils d'administration et de surveillance ....</i></b>	<b>46</b>
<b>A. Porter l'obligation de parité à une règle stricte de 50 % ? .....</b>	<b>47</b>
1. Difficultés juridiques d'une parité stricte .....	47
2. Inefficacité d'une parité stricte .....	49
<b>B. Etendre dans le futur l'obligation actuelle à toutes les sociétés .....</b>	<b>50</b>
<b>C. Prendre en compte les administrateur.rice.s représentant.e.s des salarié.e.s et salarié.e.s actionnaires .....</b>	<b>51</b>
<b>D. Etendre la mission des comités de nomination attachés aux conseils d'administration et de surveillance.....</b>	<b>55</b>
<b><i>II. Se doter de la capacité de suivre la mise en œuvre de la loi.....</i></b>	<b>58</b>
<b>A. Améliorer l'information sur l'existence d'obligations légales .....</b>	<b>58</b>
1. Le rappel des sanctions après leur renforcement en 2019 .....	59
2. L'information et la formation des experts comptables et des commissaires aux comptes ainsi que des entreprises visées par la loi .....	61
<b>B. Collecter des données indispensables au contrôle pour empêcher toute insécurité juridique .....</b>	<b>63</b>
1. Les données obligatoires relatives à la composition des CA/CS .....	63

2. Infogreffe : une plateforme numérique pour la publication de toutes les données légales .....	64
3. Suivre les dernières obligations relatives à la sélection des membres du directoire et des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s.....	70
<b>C. Promouvoir un « contrôle » citoyen via une ou des application(s) valorisant la parité dans la gouvernance .....</b>	<b>72</b>
<b>D. Maintenir les offres d'identification et d'accompagnement des compétences d'administrateur.ice.s... 73</b>	<b>73</b>
1. Les bourses aux mandats : cabinets de recrutement spécialisés, associations et réseaux de femmes .....	74
2. Les offres d'accompagnement des administrateur.rice.s .....	75
<b>AXE 2 : ETENDRE LA PARITE AUX INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES – COMITES DE DIRECTION ET COMITES EXECUTIFS.....</b>	<b>79</b>
<b>I. Une place très limitée des femmes dans les instances de direction.....</b>	<b>80</b>
<b>A. Les comités exécutifs et de direction : une progression timide .....</b>	<b>80</b>
1. Des résultats encourageants mais très limités .....	81
2. Un suivi très ponctuel et partiel .....	86
<b>B. Un enjeu de performance sociale et économique .....</b>	<b>87</b>
<b>II. Des mesures pour accroître la place des femmes dans les instances de direction .....</b>	<b>89</b>
<b>A. Imposer des obligations de représentation équilibrée en laissant un temps de mise en œuvre .....</b>	<b>90</b>
1. Définir juridiquement les instances de direction (Comex et Codir) et préciser les règles paritaires..	92
2. Encadrer l'obligation paritaire en fonction de la taille des comités et se poser la question des secteurs à prédominance féminine ou masculine .....	94
3. Accorder le temps nécessaire aux changements de procédures et de mentalités en prévoyant des étapes .....	96
4. Sanctionner en cas de manquement aux obligations légales .....	97
<b>B. Sensibiliser les entreprises et les encourager à communiquer sur l'impact positif de la parité .....</b>	<b>99</b>
1. Inciter les organisations patronales et réseaux d'entreprises à sensibiliser les entreprises.....	99
2. Continuer à valoriser les bonnes pratiques via des prix sur la mixité des instances dirigeantes et de direction.....	100
3. Rendre publics les objectifs que les entreprises souhaitent atteindre.....	101
<b>C. Promouvoir tous les talents depuis l'école jusqu'au recrutement en ouvrant les filières d'orientation et de métiers.....</b>	<b>102</b>
1. Favoriser une orientation scolaire et professionnelle permettant de sortir des chemins stéréotypés tout tracés.....	102
2. Former à tous les niveaux sur les biais sexistes .....	108
<b>AXE 3 : CONDITIONNER LE FINANCEMENT PUBLIC DE L' INNOVATION A LA PARITE DANS LES INSTANCES DES GOUVERNANCE ET DIRECTION DES ENTREPRISES.....</b>	<b>113</b>
<b>I. Identifier le sexisme financier : l'exemple des start-uppeuses.....</b>	<b>114</b>
<b>II. Corréler le financement des jeunes entreprises innovantes à la part des femmes dans les CA et parmi les détenteur.rice.s du capital.....</b>	<b>119</b>
<b>A. Traduire avec volontarisme l'engagement pris par BPI France lors de la signature de la charte SISTA-CNNUM .....</b>	<b>119</b>
<b>B. Corréler l'obtention de financements publics à des exigences paritaires dans les instances de gouvernance et de direction et parmi les détenteur.rice.s de capital.....</b>	<b>121</b>
1. La démarche d'éga-conditionnalité.....	121
2. Conditionner le financement public des start-ups .....	122
3. Conditionner le financement public pour les fonds d'investissement (fonds de fonds).....	123
<b>III. Imposer une cohérence globale à l'action modernisatrice de l'État : intégrer l'égalité femmes-hommes dans l'action de l'État financeur de l'économie .....</b>	<b>126</b>
<b>A. Exiger de l'État actionnaire une exemplarité totale en matière de parité .....</b>	<b>126</b>
<b>B. Insérer la parité dans la mesure des dépenses de personnel de recherche du Crédit d'impôt recherche, un des outils puissants de l'action de l'État pour l'innovation .....</b>	<b>130</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>133</b>

## INTRODUCTION

Faisant suite à un précédent rapport, conduit conjointement en 2016 par le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCE) et le Conseil supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), sur l'évaluation à mi-parcours de la loi du 27 janvier 2011, dite loi COPE-ZIMMERMANN, Marlène SCHIAPPA, secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes a confié au HCE, en juillet dernier, une mission sur l'extension des dispositifs paritaires initiés par cette loi. Sa demande portait sur trois questions :

- ▶ l'étude de la faisabilité et les modalités de rehaussement des quotas de 40% à 50% au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises et, plus largement, l'analyse de toute modalité permettant de renforcer l'efficacité des dispositifs mis en place ;
- ▶ l'examen de la possibilité d'étendre ces dispositifs aux autres instances de direction ;
- ▶ l'évaluation des modalités de rehaussement de tout quota existant.

### **Pour une émancipation économique des femmes**

Le difficile accès des femmes aux postes de responsabilité, connu également sous l'appellation de « plafond de verre », fait partie intégrante des leviers à actionner pour parvenir à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Plus centrée, en première analyse, sur les femmes dotées de diplômes et d'un capital social élevé, elle irrigue, de fait, l'ensemble de la chaîne des responsabilités en entreprise et dans le monde du travail. Les freins rencontrés proviennent largement des conséquences des stéréotypes de sexe et des rôles sociaux affectés aux femmes et aux hommes, entraînant des processus de délégitimation, voire de disqualification à l'œuvre dans le monde du travail, que ce soit dans les métiers majoritairement occupés par des femmes, dans les systèmes de classification, dans les procédures d'évaluation et de promotion portées par les ressources humaines, dans l'accès aux financements des créatrices d'entreprises, et, *in fine*, dans les écarts de rémunération. La prise en compte de l'égalité exige une approche globale.

Promouvoir les femmes à des postes de responsabilité fait donc partie intégrante de l'émancipation économique des femmes, même si d'autres discriminations liées à l'origine par exemple, particulièrement à l'œuvre dans l'exclusion des femmes des postes de décision, ne peuvent être prise en compte dans ce rapport, faute de données disponibles.

Le HCE, dans un souci d'efficacité des mesures que l'Etat peut adopter en matière d'obligations, a choisi d'ajouter un axe supplémentaire à cette démarche et d'aborder l'effet levier possible des financements publics venant en soutien de l'activité économique, et notamment des start-ups de l'univers de la Tech. Le HCE est fidèle en cela au principe qu'il défend depuis plusieurs années, celui d'éga-conditionnalité des finances publiques, pour que l'argent dépensé conduise à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Afin de pouvoir contribuer efficacement au projet de loi sur l'émancipation économique des femmes, porté par Marlène SCHIAPPA, secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, conjointement avec Bruno LE MAIRE, ministre de l'économie et des finances, le HCE a souhaité engager une démarche en deux temps :

- ▶ Un premier temps, constitué par ce présent rapport, axé sur trois domaines : l'évaluation, sur le champ économique, de la loi COPE-ZIMMERMANN et notamment l'analyse de la faisabilité d'un rehaussement à une parité stricte (50%) des conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS), ainsi que de toute autre mécanisme permettant une meilleure application de la loi, l'extension des règles paritaires à d'autres instances, c'est-à-dire aux organes de direction des entreprises, comités exécutifs et comités de direction, enfin l'analyse de la faisabilité de corrélérer l'obtention

de financements publics de l'innovation à la démarche de parité au sein des instances de gouvernance et de direction des entreprises.

- ▶ Un deuxième temps, dans un rapport prévu en 2020, sur le secteur public (entreprises et établissements publics) et plus largement la fonction publique, les ordres professionnels, ainsi que tout autre structure qui serait susceptible de bénéficier d'un dispositif paritaire.

Pour l'élaboration de ce rapport, le HCE s'est bien sûr appuyé sur l'expertise de ses membres et a mené de nombreuses auditions et entretiens : organisations patronales, représentant.e.s d'entreprises de taille et de secteur divers, chercheur.euse.s, juristes, représentant.e.s d'association d'administrateur.rice.s, formatrices, représentant.e.s des ministères, femmes et hommes engagé.e.s pour plus d'égalité au sein du monde économique.

### **Compter les femmes pour que les femmes comptent**

Les lois paritaires, via des quotas dans les conseils d'administration et de surveillance, ont produit leurs effets : les femmes sont plus de 40% dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises cotées. La France peut même s'enorgueillir d'être à la première place au sein de l'Union européenne. Ce résultat, très positif, ne saurait cacher qu'il reste encore des étapes importantes à franchir : la vérification de la conformité des conseils d'administration et de surveillance pour les entreprises de 500 salarié.e.s et 50 millions de chiffre d'affaires, d'une part, et l'élargissement de l'objectif de 40% de femmes dans les organes de gouvernance des entreprises de 250 salarié.e.s et plus et ayant au moins 50 millions de chiffre d'affaires, en janvier 2020, d'autre part. Les données existantes ne sont guère encourageantes : la rareté de ces informations, la difficulté à les obtenir, les contradictions entre plusieurs sources etc., constituent autant d'indicateurs d'une évaluation des politiques publiques insuffisante, voire inexistante et des résistances encore à l'œuvre. De plus, le manque de suivi de la mise en œuvre des lois et d'accompagnement des entreprises se fait sentir avec une plus grande acuité à la veille de cette étape et les stratégies de contournement, déjà observées en 2016, sont toujours à l'œuvre. Par ailleurs, l'effet de ruissellement attendu, du moins espéré, de ces quotas dans les comités exécutifs et de direction se fait encore attendre. Une prise de conscience réelle de l'intérêt et de l'impact d'une telle mesure pour un accès égalitaire aux postes de décision n'a pas eu lieu.

A l'aune de ce bilan contrasté, du peu de visibilité des femmes aux postes de décision et du manque de données permettant un véritable suivi, le HCE a tenu à porter une double approche : promouvoir une logique de quota qui a fait ses preuves dans des espaces qui ne sont pas encore concernés et accompagner les entreprises visées. Combiner ces deux actions participent à la déconstruction des stéréotypes sexistes qui alimentent encore largement la ségrégation et les inégalités professionnelles, afin de construire une véritable culture de l'égalité pérenne.

### **Changer de « *business model* »**

S'il fallait attendre la seule « bonne » volonté de chacun et chacune, l'égalité entre les femmes et les hommes serait atteinte en 2234, selon le Forum Economique Mondial. La grande cause nationale pour l'égalité femmes-hommes, voulue par le président de la République, est le vecteur idoine pour porter cette ambition.

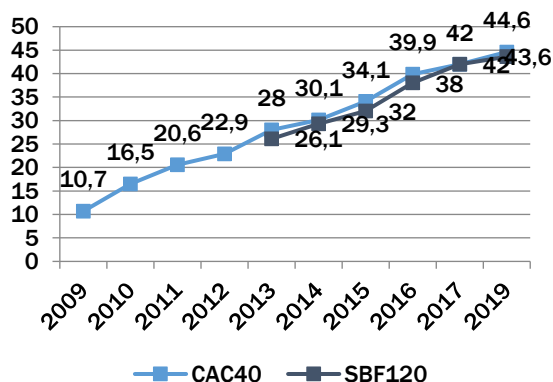
Le HCE formule 23 recommandations autour de trois axes :

- ▶ Axe 1 : Conforter la parité au sein des conseils d'administration et de surveillance.
- ▶ Axe 2 : Etendre la parité aux instances de directions des entreprises - comités exécutifs et comités de direction.
- ▶ Axe 3 : Conditionner l'obtention de financements publics de l'innovation à la proportion de femmes au sein des instances de gouvernance et de direction et parmi les détentrices de capital.

## SYNTHESE CHIFFREE

**La parité dans les conseils d'administration et de surveillance : les prémices d'une transformation ? L'objectif paritaire est atteint dans les grandes entreprises cotées : avec 44,6% de femmes dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) des grandes entreprises cotées du CAC40 et 43,6% pour le SBF120, ces entreprises ont relevé le défi que certaines personnes pensaient impossible à mettre en œuvre.**

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC40, depuis 2009, et du SBF 120, depuis 2013



Source : Ethics & Board, 2019

### QUELLE REALITE DERRIERE CES POURCENTAGES ?

**Toutes les entreprises cotées (Euronext), y compris les moyennes et petites cotations, ont atteint l'objectif avec un pourcentage général de 37 % de femmes<sup>1</sup> pour des conseils en moyenne de 7 membres.**

Il est important de rappeler que le **pourcentage de 40% ne concerne que les conseils de plus de 8 membres** – soit 9 et plus. Si l'obligation paritaire **pour les conseils de 8 membres et moins** (un écart de 2 maximum) devait être traduite en chiffres, le pourcentage serait entre 25% et 40 % minimum du sexe sous représenté.

Le 44,1% de femmes dans les conseils du CAC40 et du SBF120 cache en fait une réalité variée : si la moyenne des membres est d'environ 12 membres par conseils (soit l'obligation de 40%), d'autres conseils, notamment les conseils de surveillance, sont plus petits, autour de 6 membres. **Kering et Sodexo comptent 60 %** de femmes dans leurs conseils (conseils de 11 et 12 membres) et **DBV Technologies comptent 37,5 %** (pour un conseil de 8 membres).

### DES RESULTATS QUI DECONSTRUISENT DE NOMBREUSES IDEES REÇUES

« On ne trouvera pas de femmes d'exception »

Les femmes sont désormais bien entrées dans les conseils, ont gagné en légitimité et prennent toute leur place, y compris au sein de certains comités spécialisés.

« **Globalement sur Euronext et Alternext, le taux des nominations de femmes dans les comités des conseils a atteint 82 % sur la dernière année, marquant une très forte progression par rapport à 2015-2016 (59%).** »<sup>2</sup>

« Les hommes seront obligés de quitter les conseils »

« **En 2018, pour la première fois depuis le vote de la loi Copé Zimmermann de 2011, la part des femmes dans les recrutements de nouveaux administrateurs est passée sous la barre des 40 % en France, à 35 % contre 46 % en 2017.** »<sup>3</sup>

Autrement dit, désormais la part d'hommes dans les nominations est repartie à la hausse. **De nouveaux administrateurs entrent aussi dans les conseils.** La part de femmes se stabilise, la France n'est plus en phase de rattrapage.

**La France au 1<sup>er</sup> rang au sein de l'Union européenne :** La France peut s'enorgueillir, depuis 2015, d'avoir le pourcentage de femmes au sein des CA et CS le plus élevé de tous les pays de l'Union européenne, pour les grandes capitalisations boursières. Elle est en tête et loin devant l'Italie, avec 8 points d'écart. L'impact des quotas est flagrant lorsqu'ils sont assortis de sanctions<sup>4</sup>.

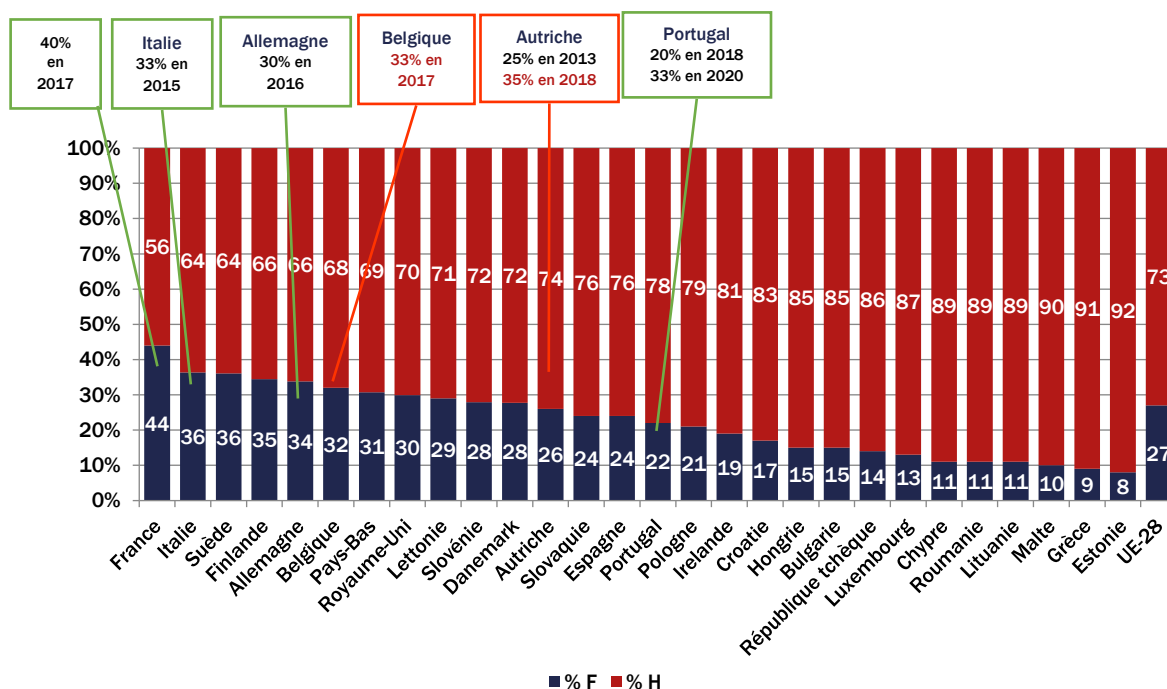
<sup>1</sup> Source Middenext

<sup>2</sup> Association des Femmes Expertes-Comptables - AFECA, Etude 2017 sur la place des administratrices dans les conseils et leurs comités des sociétés cotées sur Euronext et Alternext Paris

<sup>3</sup> Données extraites de l'enquête *Board Monitor Europe* du cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, octobre 2019, in Anne-Marie ROCCO, « En 2018, la part des nouvelles femmes administratrices est passée sous les 40% en France », Challenges, paru le 4/11/2019 [https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france\\_683029](https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france_683029)

<sup>4</sup> Voir le§ 2. La France sur le podium européen et mondial

**Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées dans les pays de l'Union européenne, octobre 2018**



Source : EIGE – 2018 in Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Union Européenne - 2019<sup>5</sup>

Légende

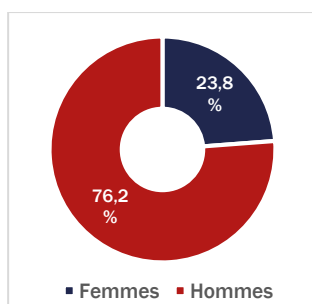
- Quotas atteints, conformes à la loi
- Quotas non atteints

Grâce à la loi Copé-Zimmerman adoptée en 2011, une vraie dynamique est lancée et s'installe véritablement depuis 2017 dans les conseils. La loi PACTE, en 2019, est venue conforter cette démarche en renforçant notamment les sanctions (nullité des délibérations). Toutefois, il convient maintenant d'étendre ces dispositifs à d'autres espaces pour inscrire une vraie culture de l'égalité femmes-hommes au sein des plus hautes fonctions de l'entreprise.

### Quand il y a des quotas mais...

#### ... pas d'accompagnement

**Moins de 30% de femmes dans les CA/CS des entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA**



Il semble encore plus difficile pour les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus d'être en conformité en janvier 2020.

Source : Etude K. BOUAIS, D. ROTH-FICHET, in Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019

#### ... pas de suivi

**Aucune donnée sur les femmes parmi les administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s.**

Les administrateur.e.s représentant.e.s des salarié.e.s et salarié.e.s actionnaires sont désormais concerné.e.s par des dispositifs paritaires (voir le tableau récapitulatif) pour leur élection mais n'étant pas comptabilisé.e.s avec les autres administrateur.rice.s, il est impossible de savoir quelle est la part des femmes.

<sup>5</sup> European Union : 2019 Report on equality between women and men in the EU [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf)

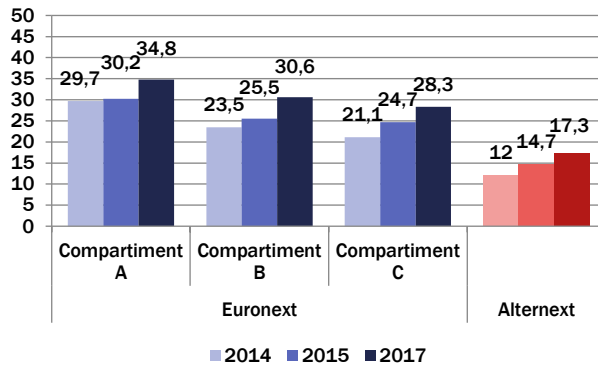


## Quand il n'y a pas de quotas...

### ... la part des femmes reste en deçà de 20%

Pour les PME cotées sur Alternext (aujourd'hui Euronext Growth), les faibles résultats montrent bien la limite des pratiques d'autorégulation.

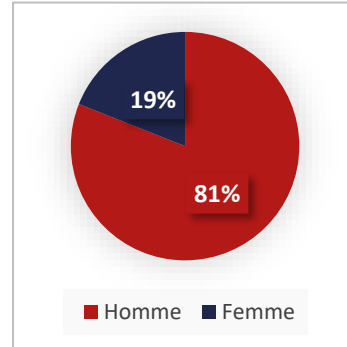
Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées sur Euronext Paris et sur Alternext Paris, en 2014, 2015 et 2017



Source : AFECA-IRCORE, "La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext<sup>6</sup> Paris, 1er juin 2017

Le ruissellement attendu de la parité dans les CA/CS vers les instances de direction n'est pas au rendez-vous. Deux ans après la mise en œuvre totale de la loi, les Comités exécutifs (Comex) et les Comités de direction (Codir) sont encore largement composés d'hommes.

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des comités de direction du SBF120, en 2019

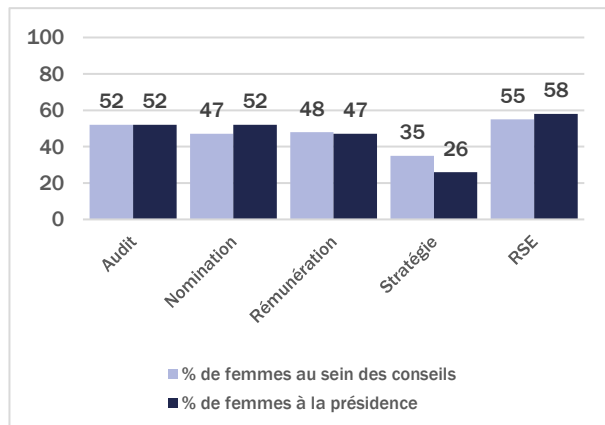


Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019<sup>7</sup>

### ... et la parité s'arrête aux portes du « vrai » pouvoir

Le comité stratégie du conseil, là où se prennent les décisions pour l'entreprise est encore largement composé d'hommes, contrairement au comité RSE, moins impactant, majoritairement composé de femmes.

Pourcentage de femmes au sein et à la présidence des comités spécialisés des conseils du SBF120, en 2019

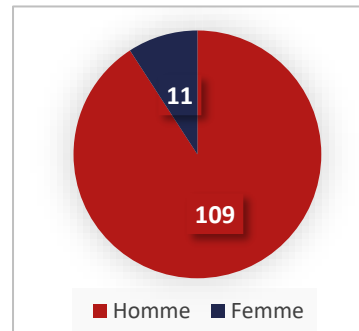


Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019

1 seule femme PDG d'une entreprise du SBF120 : Christel BORIES, PDG d'Eramet, depuis 2017.

1 seule femme DG d'une entreprise du CAC40 : Isabelle KOCHER, DG d'Engie depuis 2016

Nombre des femmes et d'hommes aux postes de présidences de conseils, PDG ou DG, au SBF120, en 2019



Source : HCE - novembre 2019

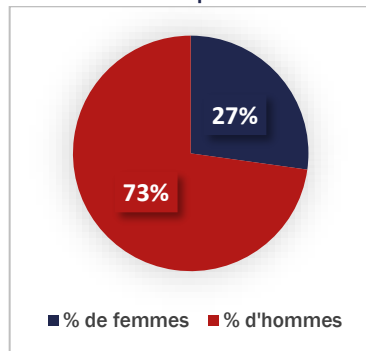
<sup>6</sup> Depuis juin 2017, Alternext s'appelle désormais Euronext Growth.

<sup>7</sup> Pour retrouver l'intégralité de l'étude de Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019 : [http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama\\_de\\_la\\_gouvernance\\_2019.pdf](http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama_de_la_gouvernance_2019.pdf)

## Un accès inégal aux financements : le « sexisme financier »

Les femmes sont encore largement minoritaires parmi les dirigeant.e.s d'entreprises, toutes tailles confondues : **27,2% de cheffes d'entreprise en 2019**, et elles sont principalement cheffes d'une entreprise individuelle, voire une micro-entreprise.

Part de femmes et d'hommes parmi les dirigeant.e.s d'entreprises



Source : Etude Infogreffe : les femmes et l'entrepreneuriat en 2019.

Femmes et création d'entreprise en France : les chiffres clés

- ▶ 900 000 femmes sont dirigeantes d'entreprise (travailleuses salariées ou non salariées)
- ▶ 40% des entreprises individuelles sont créées par des femmes
- ▶ 40% des micro-entrepreneur.euse.s sont des femmes
- ▶ 37% des entrepreneur.euse.s individuels (hors micro-entreprise) sont des femmes
- ▶ 25% des gérant.e.s de SARL sont des femmes
- ▶ 17% des dirigeant.e.s salarié.e.s de sociétés (hors SARL) sont des femmes
- ▶ 27% des Françaises sont ou bien ont été dans une démarche entrepreneuriale

Source : chiffres INSEE 2015.

Quand elles sont créatrices de leur propre entreprise, les femmes sont encore confrontées à des stéréotypes sexistes dans leur démarche de financement :

**un accès aux ressources plus difficile**

Accès aux crédits bancaires, levées de fonds : les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes.

**2X plus de rejet des crédits bancaires** chez les femmes (4,3%) que chez les hommes entrepreneurs (2,3%)

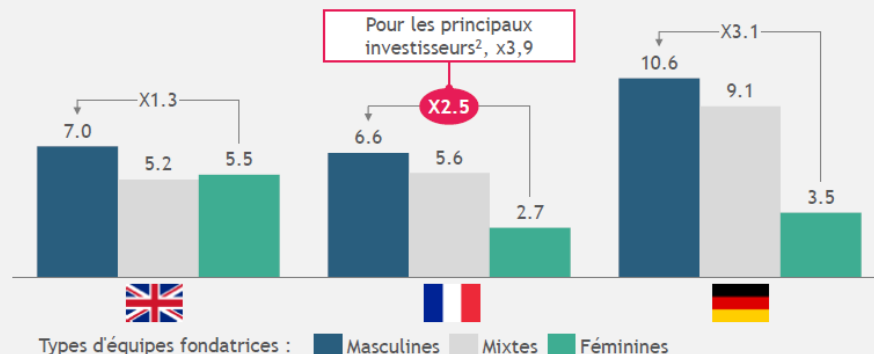
Source : Étude OpinionWay pour la fondation

Une part des levées de fonds par les femmes qui progresse depuis deux ans en amorçage (54% en 2018) et au premier tour (24% de femmes), mais une difficulté persistante d'accès aux 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> tours avec 3% seulement de levées de fonds par les femmes.

Source : Baromètre StartHer-KPMG 2019 : les levées de fonds des start-ups Tech dirigées par des femmes

## En France, les startups féminines reçoivent 2.5x moins de fonds quand elles sont financées

Financement moyen, tous tours de financement confondus (M€)<sup>1</sup>



1. Financement total moyen tous tours de financement confondus (seed, série A / B / ... / F, IPO, dette, PE, ...); données CrunchBase en 5 converties en € au taux en vigueur au 15/07/19  
2. Liste de 9 principaux investisseurs français ayant déployé le plus de fonds en Europe depuis 2014 et / ou ayant réalisé plus de 60 investissements dans des startups fondées depuis 2008  
Source: CrunchBase; périmètre: startups françaises, allemandes et anglaises fondées depuis 2008 et ayant été financées (N= 8959) par tout type d'investisseur, Analyses BCG

Source : SISTA/BCG, 1<sup>er</sup> Baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startup, septembre 2019

## RAPPEL DES DISPOSITIONS LEGISLATIVES EN VIGUEUR

A noter que ce travail d'évaluation ne porte que sur les dispositions en vigueur de la loi de janvier 2011 pour atteindre les 40% en 2017. Les lois de 2014, 2018 et 2019 ne produisant leurs effets que depuis peu ou prochainement sont abordées sous l'angle des apports juridiques mais non évaluées. Ce récapitulatif ne concerne que le secteur privé économique – les secteurs public et associatif feront l'objet d'un autre rapport.

Dispositions		Lols	Code du commerce	
Entreprises visées	- Entreprises cotées (sauf EuroGrowth, anc. Alternext). - Entreprises ayant, pour le troisième exercice consécutif, 500 salarié.e.s et plus et un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.	<b>Art. 1<sup>er</sup> à 4 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration - Jean-François COPE, Marie-Jo ZIMMERMANN, Député.e.s.	CA : Art. L.225-17 et Art.L.225-18-1 CS : Art. L.225-58, Art.L.225-59 et Art. L.225-69-1	
	- Entreprises ayant, pour le troisième exercice consécutif, 250 salarié.e.s et plus et un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.	<b>Art. 67 - Loi n°2014-873 du 4 août 2014</b> pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Najat VALLAUD-BELKACEM, Ministre des droits des femmes.		
Instances décisionnaires	Description			
Conseils d'administration et Conseils de surveillance.	Tou.te.s les administrateur.rice.s (y compris les salarié.e.s actionnaires) à l'exception des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s.	Trois temps : ● 6 mois à compter de la promulgation de la loi : un.e représentant.e au moins de chaque sexe lors du prochain renouvellement ; ● 20 % en 2014 (3 ans à compter de la promulgation) ; ● 40 % en 2017 (6 ans après la promulgation). Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.	<b>Art. 1<sup>er</sup> à 3 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> , dite loi COPE-ZIMMERMANN  CA : Art. L.225-17 et Art.L.225-18-1 CS : Art. L.225-58, Art.L.225-59 et Art. L.225-69-1	
	Administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires. <b>EVOLUTION</b> : plus compté.e.s pour la taille et le calcul de la parité.	40 % en 2020. Pour les conseils composés au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.	<b>Art. 67 - Loi n°2014-873 du 4 août 2014</b> , dite loi VALLAUD-BELKACEM	
	Administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires. <b>EVOLUTION</b> : plus compté.e.s pour la taille et le calcul de la parité.	Sauf modalités contraires, règles d'élection identiques à celles des administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s.	<b>Art. 184 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> relative à la croissance et la transformation des entreprises	CA : Art. L.225-23 et Art. L.225-28 CS : L225-71
	Administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s : minimum 1 pour CA de 8 membres et moins ; minimum 2 pour CA de plus de 8 membres.	Deux modes de scrutin : si 1 représentant.e.s : scrutin majoritaire à deux tours avec un.e candidat.e et suppléant.e de sexe différent ; si 2 et plus : scrutin de liste à la représentation proportionnelle avec une liste composée alternativement de chaque sexe, l'écart entre le nombre de candidat.e de chaque sexe ne peut être supérieur à 1.	<b>Art. 184 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite loi PACTE	CA : Art. L.225-27, L.225-27-1 et art. L.225-28 CS : Art. L.225-79
Directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s	Un.e représentant.e de chaque sexe dans la <i>short list</i> des candidat.e.s.	<b>Art. 188 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite loi PACTE	CA : Art. L.225-53 CS : Art. L.225-58	
Comités exécutifs et comités de direction : « comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales »	Description, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, des résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.	<b>Art.104 – VII, 2° - Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018</b> pour la liberté de choisir son avenir professionnel	CA : Art. L. 225-37-4, al. 6	

Politique d'égalité professionnelle	Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base du rapport de situation comparée pour les entreprises relevant de cette obligation.	<b>Art.8 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> , dite loi COPE-ZIMMERMANN	CA : Art. L225-37-1 CS : Art. L.225-82-1
	Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base des indicateurs dans la BDES, du plan d'action et de l'Index Egalité femmes-hommes »	<b>Art. 104 - VII, 1° - Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018</b> dite loi AVENIR	
Sanctions	<i>A compter de 2017 :</i> <b>Nullité de la nomination mais pas des délibérations :</b> « Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur ou le membre du conseil irrégulièrement nommé. »	<b>Art. 1, 2, 4, 5 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> , dite loi COPE-ZIMMERMANN	CA : Art. L.225-18-1 CS : Art. L.225-69-1
	<b>Suspension des Jetons de présence :</b> En cas de composition irrégulière du conseil, le versement des jetons de présence est suspendu le temps de la mise en conformité.	<b>Art. 1 et 2 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> , dite loi Copé-Zimmermann <b>Art.185 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite loi PACTE	CA : Art. L.225-45 CS : Art. L.225-83
	<b>RENFORCEMENT</b> – A compter de mai 2019 <b>Nullité des nominations entraîne nullité des délibérations :</b> Suppression de la mention « Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur ou le membre du conseil irrégulièrement nommé. » Exception : les représentant.e.s de personne morale.	<b>Art. 189 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite loi PACTE	CA : Art. L.225-18-1 CS : Art. L.225-69-1
Suivi par les entreprises	<b>Intégration de données sur la politique d'égalité professionnelle dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise :</b> - description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels le sexe - description des objectifs de cette politique, les modalités et les résultats obtenus + focus sur les Comex et Codir et les 10 % de postes à plus forte responsabilité.	<b>Art.104 - VII, 2° - Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018</b> dite AVENIR	CA : Art. L225-37-4 al.6 CS : Art. L.225-68
Evaluation de la mise en œuvre	Avant le 31 décembre 2015, rapport du Gouvernement au Parlement : bilan et prospective.	<b>Art. 7 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011</b> , dite loi COPE-ZIMMERMANN	
	Création d'un Comité d'évaluation des politiques en faveur de la croissance et de la transformation des entreprises mis en place auprès du Premier ministre. Remise annuel d'un rapport portant sur « les effets économiques, l'appropriation par les acteurs concernés et les éventuels effets indésirables des réformes visant au développement des entreprises adoptées par le Parlement ».	<b>Art. 221 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite PACTE	

## RECOMMANDATIONS

Le Haut Conseil à l'Égalité formule 23 recommandations articulées autour de trois axes.

### AXE 1 : CONFORTER LA PARITE AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE

---

#### RECOMMANDATION 1

Maintenir l'objectif paritaire 40 %-60 % au sein des conseils d'administration et de surveillance sans aller jusqu'à une parité stricte (50 %) pour des raisons de faisabilité juridique et technique et au regard de la difficile mise en œuvre pour les entreprises non cotées concernées.

#### RECOMMANDATION 2

Étendre le principe de représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance de toutes les sociétés anonymes (SA) et à commandite par actions (SCA), quel que soit le nombre de salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, en deux étapes : 20 % (ou au moins une femme dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2022 et 40 % (ou un écart de deux dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2024.

#### RECOMMANDATION 3

Suivre la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salariée.e.s actionnaires et représentant.e.s des salarié.e.s au sein des conseils d'administration et de surveillance :

- en obligeant les entreprises à intégrer dans les documents de références, des informations relatives à ces deux catégories d'administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des conseils ;
- en faisant réaliser une étude sur la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des entreprises concernées par les dispositifs paritaires.

#### RECOMMANDATION 4

Renforcer le rôle, auprès des CA/CS, des comités spécialisés en charge des nominations, pour la mise en œuvre des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans la composition des instances de gouvernance et dirigeantes, au-delà du conseil d'administration et de surveillance, aujourd'hui seuls concernés par la loi, et imposer une règle de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein de ce comité :

- en intégrant, dans la partie législative du Code du commerce, aux sous-sections 1 et 2 « Du conseil d'administration de la direction générale » et « Du directoire et du conseil de surveillance », la double mission et la composition équilibrée du comité de nomination :
  - la dimension de contrôle *ex ante* des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et l'identification des profils pour les plans de succession (mandats sociaux, instances de direction (Comex/Codir) et viviers de talents de l'entreprise ;
  - une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité (au moins une femme en 2022 et un écart de deux maximum en 2024 pour les comités de 8 membres au plus) ;

- ▶ en recommandant que les codes d'entreprises Afep-Medef et Middlednext prévoient de :
  - conforter la mission du comité de nomination au-delà de l'identification de futur.e.s administrateur.rice.s et de l'étude des plans de succession des mandats sociaux à l'ensemble des instances de direction (Comex/Codir) et des viviers talents de l'entreprise ;
  - veiller à une représentation équilibrée de chaque sexe dans le comité de nomination.

### **RECOMMANDATION 5**

Former les expert.e.s-comptables et les commissaires aux comptes sur toutes les dispositions paritaires relatives aux conseils d'administration et de surveillance afin qu'ils.elles réalisent, conjointement avec le comité de nomination, le suivi de la mise en conformité avec ces dispositions paritaires dans le cadre de la certification des documents de référence.

### **RECOMMANDATION 6**

Informers et former les entreprises de 250 à 500 salarié.e.s sur leurs obligations légales à compter de 2020, en recourant notamment aux actions suivantes :

- ▶ la publication d'un guide/d'une brochure sur les obligations légales en matière de parité au sein des organes de gouvernance, réalisés par la Direction Générale des Entreprises ;
- ▶ la mobilisation des réseaux des conseils des entreprises : organisations patronales, expert.e.s comptables, Commissaires aux comptes, Chambres de commerce et d'industrie, qui peuvent jouer un rôle d'alerte sur les obligations légales et d'appui aux entreprises sur ce sujet ;
- ▶ l'intégration de cette thématique au sein des coaching/formations à destination des chef.fe.s d'entreprise proposés par BPI France et/ou les CCI.

### **RECOMMANDATION 7**

Mettre en œuvre la collecte des données de manière dématérialisée et déconcentrée :

- ▶ en rendant obligatoire la déclaration à Infogreffe de la taille et de la composition sexuée du CA/CS pour toutes les SA et SCA et en reconnaissant légalement la mission de suivi des greffes et d'Infogreffe;
- ▶ en réalisant une étude conjointe HCE/Infogreffe sur d'autres formes d'entreprises afin d'étudier la pertinence de l'extension de cette obligation à toute entreprise disposant d'un CA/CS ;
- ▶ en confiant le suivi annuel statistique à la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'économie et des finances pour publication des résultats une fois par an.

### **RECOMMANDATION 8**

Faire réaliser une étude sur les femmes administratrices dans chacune des catégories d'entreprises visées (cotées ou non, grandes entreprises, ETI ou PME), en adoptant une dimension intersectionnelle afin d'avoir une vision plus précise de leurs profils et d'identifier les freins encore à l'œuvre et les leviers à actionner.

### **RECOMMANDATION 9**

Suivre la mise en œuvre de l'obligation de parité dans les processus de sélection des membres du directoire et des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s, en intégrant ces informations au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion.

### **RECOMMANDATION 10**

Organiser un hackathon #MixiteConseil pour faire émerger des applications à destination des consommateur.rice.s et des salarié.e.s, destinées à porter une appréciation sur la politique d'égalité et de mixité/parité des entreprises.

### **RECOMMANDATION 11**

Poursuivre les mesures d'accompagnement des administrateur.rice.s par des formations ou grâce à du mentorat de chef.fe.s d'entreprise pour identifier les candidates.

## **AXE 2 : ETENDRE LA PARITE AUX COMITES EXECUTIFS ET COMITES DE DIRECTION DES ENTREPRISES (SA ET SCA) DE 250 SALARIE.E.S ET PLUS ET AU MOINS 50 MILLIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES**

---

### **RECOMMANDATION 12**

Réaliser un état des lieux et un suivi de la place des femmes dans les Comex/Codir des entreprises (SA et SCA) de 250 salarié.e.s et plus et au moins 50 millions de chiffre d'affaires :

- en commandant une étude universitaire sur la place des femmes dans les Comex/Codir, tenant compte de leurs profils, de leurs parcours, etc ;
- en concluant un partenariat public/privé pour conduire et publier annuellement une étude statistique sur la place des femmes dans ces instances de direction.

### **RECOMMANDATION 13**

- Définir juridiquement les Comités exécutifs (Comex) et les comités de direction (Codir) ;
- Etendre le dispositif des quotas, déjà instauré pour les CA/CS, aux Comex et aux Codir pour les entreprises cotées et non cotées de 250 salarié.e.s et plus et un minimum de 50 millions de chiffre d'affaire :
  - pour les comités de plus de 8 membres : 20% en 2022, 40% en 2024 ;
  - pour les comités de 8 membres et moins : 1 femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024 ;
- Intégrer ce quota dans l'Index « Egalité femmes-hommes » avec ajout d'un indicateur 6, et dans la note globale déclenchant la sanction.

### **RECOMMANDATION 14**

Inciter les organisations patronales à se mobiliser pour la parité dans les instances de gouvernance et de direction :

- en organisant des événements et en créant des guides, etc, sur le mode des actions entreprises pour l'index Egalité Femmes-Hommes ;

- en réalisant, dans le cadre du suivi du Haut Comité de Gouvernement des Entreprises de l'application du code Afep-Medef, et/ou par le Medef ou l'Afep, une étude d'observation de l'obligation légale portant sur les 10% des plus hautes responsabilités.

#### **RECOMMANDATION 15**

Engager les différents acteurs (Etat, entreprises, organisations patronales, etc.) à accompagner la parité de gouvernance et de direction, grâce à des actions de sensibilisation dans les entreprises, d'attribution de prix sur la mixité des instances de direction, de publication des objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les informations extra-financières, etc.

#### **RECOMMANDATION 16**

Favoriser une orientation scolaire et professionnelle sans stéréotypes de sexe, dès le plus jeune âge, grâce aux actions de l'Etat, des écoles d'ingénieurs et des entreprises, en améliorant les environnements d'étude et les conditions de travail et en privilégiant des rôles modèles accessibles.

#### **RECOMMANDATION 17**

Inciter les entreprises à signer des actes d'engagement contre le sexisme au travail et former l'ensemble des acteurs (recruteur.euse.s, salarié.e.s, managers) aux biais sexistes pour construire une culture d'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise.

### **AXE 3 : CONDITIONNER L'OBTENTION DE FINANCEMENTS PUBLICS DE L'INNOVATION A LA PROPORTION DE FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE DIRECTION ET PARI MI LES DETENTRICES DE CAPITAL.**

---

#### **RECOMMANDATION 18**

Conclure un partenariat Etat/Collectif SISTA pour réaliser et publier annuellement un état des lieux du financement des start-uppeuses et suivre la mise en œuvre des engagements pris par les fonds d'investissement signataires de la Charte SISTA.

#### **RECOMMANDATION 19**

Mettre en œuvre avec volontarisme l'engagement pris par BPI France lors de la signature de la Charte SISTA-CNNum :

- en instituant une composition mixte des comités d'investissement internes, avec mention dans les rapports d'activité ;
- en élaborant de nouvelles pratiques d'investissement sans biais sexistes et en formant le personnel de BPI France en charge d'instruire les dossiers de demande de financement ;
- en mesurant annuellement l'évolution du financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes, en termes de nombre de dossiers reçus, de décisions d'investissement et de modalités de réception, pour tous les fonds d'investissement de BPI France ;
- en poursuivant les études déjà engagées sur le financement par BPI France des start-ups pilotées par des femmes ;



- en organisant un atelier sur le financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes à l'occasion du BIG20 de BPI France.

### **RECOMMANDATION 20**

Conditionner le financement public investi par BPI France dans les entreprises innovantes et les fonds d'investissement à une proportion de femmes dans les instances de gouvernance et de direction et/ou parmi les détentrices de capital :

- Pour les entreprises sélectionnées :
  - En instaurant une exigence de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups financées par BPI France, ou de 30 % de femmes détentrices du capital. Une première étape de 30 % doit pouvoir être accessible d'ici 2023, sous peine de devoir rembourser à BPI France 50 % des financements obtenus. Une seconde étape de 50 % doit être envisagée en 2026 ;
  - En instaurant un effet multiplicateur sur le prêt d'amorçage investissement de BPI France. Le montant du prêt est doublé si l'entreprise dispose de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de décision ou de 30 % de femmes détentrices de capital d'ici 2023 puis de 50 % d'ici 2026.
- Pour les fonds d'investissement : en exigeant 30% de femmes partners en 2023 et 50% de femmes partners à compter de 2026.

### **RECOMMANDATION 21**

Inclure de manière obligatoire dans le rapport d'activité de l'Agence des participations de l'Etat (APE), des informations détaillées sur la stratégie des entreprises du portefeuille de l'État en matière d'égalité femmes-hommes dans toutes leurs dimensions, y compris dans les instances de gouvernance et de direction.

### **RECOMMANDATION 22**

Prévoir des modalités d'obligations paritaires au sein des conseils d'administration des entreprises ou établissements publics dans lesquels l'Etat est actionnaire (portefeuille APE) ou apporteur de fonds dans les domaines d'avenir (comme les SATT).

### **RECOMMANDATION 23**

Modifier le Code général des impôts pour conditionner l'octroi d'un Crédit d'Impôt Recherche à une proportion d'un tiers de femmes parmi le personnel de recherche et de développement des entreprises demandeuses, à horizon de trois ans.



**ETAT DES LIEUX - L'ACCES DES FEMMES AUX  
RESPONSABILITES ECONOMIQUES – UN SUCCES  
LIMITE**

# I. Une culture paritaire à deux vitesses

La France s'enorgueillit volontiers de sa première place au sein de l'Union européenne avec plus de 40% de femmes dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) mais dans les faits, la réalité est diverse sur l'ensemble des entreprises visées.

## A. Une parité largement atteinte dans les CA/CS des grandes entreprises cotées : une progression spectaculaire ...

Rappelons le champ d'application de la loi du 27 janvier 2011 :

- pour le secteur privé : seules les sociétés anonymes (SA) et les sociétés à commandite par actions (SCA), cotées ou non, sont concernées ;

<p><i>Rappel : pour le secteur privé, sont visées par la loi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* les entreprises cotées ;</li> <li>* les entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires.</li> </ul> <p><i>Les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires devront atteindre le quota de 40 % en janvier 2020.</i></p>	<p>Si les calculs exacts sont forts délicats<sup>8</sup>, le nombre d'entreprises concernées pourrait être :</p> <p><b>Entreprises cotées : 446 entreprises</b> françaises cotées sur le marché réglementé Euronext Paris (CAC40 et SBF120 notamment)</p> <p><b>Entreprises non cotées :</b>  <b>454 entreprises de 500 salarié.e.s et plus</b> et 50 millions de chiffre d'affaires (dont 8 SCA)  <b>444 entreprises entre 250 salarié.e.s et 500 et plus</b> de 50 millions de chiffre d'affaires (dont 2 SCA)</p>
---	--

Sources : INSEE et Euronext 2019.

- des règles différentes suivant la taille des conseils : 40 % pour les conseils de plus de 8 membres et un écart maximal de deux pour les conseils de 8 membres au plus.

<p><i>Rappel : objectif paritaire fixé par la loi :</i></p> <p><b>Pour les conseils d'administration ou de surveillance de plus de 8 membres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❶ 20 % en 2014 (3 ans à compter de la promulgation loi CZ) ;</li> <li>❷ 40 % en 2017 (6 ans après la promulgation loi de 2011)</li> </ul> <p><b>Pour les conseils composés au plus de 8 membres :</b></p> <p>L'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.</p> <p>S'il y a 6 membres dans le conseil, il faut au minimum 2 femmes.</p> <p><b>A titre indicatif, dans le cadre de l'enquête menée par le HCE/CSEP en 2016, un conseil de 8 membres au plus concerne principalement les entreprises cotées du compartiment C<sup>9</sup> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 % des entreprises du compartiment A ;</li> <li>40 % des entreprises du compartiment B ;</li> <li>75 % des entreprises du compartiment C.</li> </ul>	<p><b>Nombre de femmes pour un conseil de huit membres au plus ou Inversement</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Total Hommes + Femmes</th> <th>8</th> <th>7</th> <th>6</th> <th>5</th> <th>4</th> <th>3</th> <th>2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hommes</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Femmes</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Différence (H-F)</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>25,0</td> <td>33,3</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Femmes</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Différence (H-F)</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>%</td> <td></td> <td></td> <td>33,3</td> <td>40</td> <td>50</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Femmes</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Différence (H-F)</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>%</td> <td>37,5</td> <td>42,8</td> <td>50</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Femmes</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Différence (H-F)</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>En bleu, les situations conformes à la loi.</i></p>	Total Hommes + Femmes	8	7	6	5	4	3	2	Hommes	7	6	5	4	3	2	1	Femmes	1	1	1	1	1	1	1	Différence (H-F)	6	5	4	3	2	1	0	%					25,0	33,3	50	Hommes	6	5	4	3	2			Femmes	2	2	2	2	2			Différence (H-F)	4	3	2	1	0			%			33,3	40	50			Hommes	5	4	3					Femmes	3	3	3					Différence (H-F)	2	1	0					%	37,5	42,8	50					Hommes	4							Femmes	4							Différence (H-F)	0						
Total Hommes + Femmes	8	7	6	5	4	3	2																																																																																																																										
Hommes	7	6	5	4	3	2	1																																																																																																																										
Femmes	1	1	1	1	1	1	1																																																																																																																										
Différence (H-F)	6	5	4	3	2	1	0																																																																																																																										
%					25,0	33,3	50																																																																																																																										
Hommes	6	5	4	3	2																																																																																																																												
Femmes	2	2	2	2	2																																																																																																																												
Différence (H-F)	4	3	2	1	0																																																																																																																												
%			33,3	40	50																																																																																																																												
Hommes	5	4	3																																																																																																																														
Femmes	3	3	3																																																																																																																														
Différence (H-F)	2	1	0																																																																																																																														
%	37,5	42,8	50																																																																																																																														
Hommes	4																																																																																																																																
Femmes	4																																																																																																																																
Différence (H-F)	0																																																																																																																																

<sup>8</sup> Pour retrouver le détail des calculs, voir ci-après, la partie II. Mesure : des informations éparées pour un suivi partiel des lois.

<sup>9</sup> Voir Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes et Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance - Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012*, rendu public le 10 février 2016 : <https://urlz.fr/aWZv> Des travaux académiques ont montré qu'il existait une corrélation entre la taille de l'entreprise, sa cotation et la taille des conseils. Voir Moulin, Y., & Point, S. (2012). Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120: qualités féminines ou affaires de famille? *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 31-44 et Dang, R., & Teulon, F. (2015). Où sont les femmes ? Déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration, *Revue Management & Avenir*, 75, 183-203.

Il est important de noter que la taille du conseil d'administration des grandes entreprises cotées est en moyenne de 12 personnes. Les conseils de surveillance, structures duales, sont plus petits et une part importante d'entreprises dispose de conseils de petite taille.

#### Composition des Conseils de surveillance et Conseils d'administration des entreprises privées

Rappel : Seules les sociétés anonymes (SA) ont l'obligation de disposer d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance/directoire

	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
<b>Composition</b>	Code de commerce – Art. L.225-17 Composé de trois membres au moins et ne pouvant dépasser dix-huit membres.	Code de commerce – Art. L225-58 Composé de cinq membres au plus. Si la SA est cotée, ce nombre peut être porté par les statuts à sept.

Comme le mentionnait, en audition, Caroline WEBER, directrice générale de Middelnext, s'agissant de ses entreprises adhérentes : la médiane est à 7 membres mais deux sous-catégories de conseils d'administration ou de surveillance sont à distinguer :

- les « petits » : moins de 6 administrateur.rice.s, soit 28 % des entreprises ;
- les « grands » : 11 administrateur.rice.s et plus, soit 8 % des entreprises.

Entre les deux, 64 % des entreprises sont dans la moyenne avec un conseil comprenant entre 6 et 10 membres.

Par conséquent, le pourcentage, pour être conforme à la loi, n'est pas de 40 % mais de 25 % à 50 % pour les conseils de 8 membres au plus avec un écart de 2 maximum, soit 1 femme dans un conseil de 4 membres : 25 %, 2 femmes sur 6 membres : 33,3 %, 3 femmes sur 8 membres : 37,5 %.

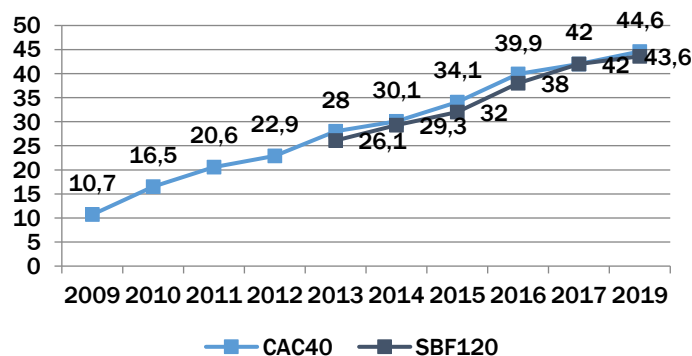
### 1. Une parité bien installée dans les CA/CS des grandes entreprises cotées, depuis 2017

Tous les baromètres<sup>10</sup> le montrent : la part des femmes est en constante augmentation au sein des CA/CS des grandes entreprises cotées depuis l'adoption de la loi de 2011 et le profil des administratrices continue de se différencier de celui des hommes.

#### a. Des quotas atteints et constants

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC40 et du SBF120 est atteinte, respectivement 44,6 % et 43,6 % en 2019, soit plus de 15 points en 7 ans.

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC40, depuis 2009, et du SBF 120, depuis 2013



Source : Ethics & Board, 2019

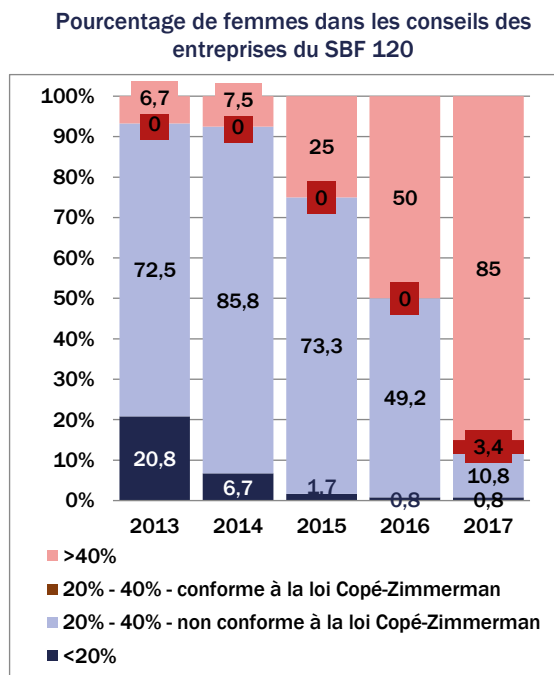
<sup>10</sup> De nombreuses sociétés – cabinets d'études, cabinets de recrutement, associations etc., réalisent régulièrement des études et baromètres sur cette question. Sans prétendre à l'exhaustivité : Ethics&Boards-IFA, KPMG-IWG, Deloitte, AFECA, Observatoire Skema.

Cette progression est spectaculaire au regard de la part des femmes au sein des conseils des entreprises du CAC40 au moment de l'élaboration de la proposition de loi de Marie-Jo ZIMMERMANN : 10,7 % en 2009 et 44,9 %, 10 ans plus tard – proportion multipliée par 4.

La mise en conformité ne s'est pas faite de manière uniforme selon les entreprises cotées du CAC40 ou du SBF120<sup>11</sup> mais la perspective de la dernière échéance de 2017 a nettement accéléré le processus de nomination de femmes.

En 2016, près de 50% des entreprises du SF120 étaient en cours de réajustement de leur conseil (de 9 membres et plus) pour atteindre le quota de 40 % de femmes.

La date butoir de 2017 prévue par la loi COPE-ZIMMERMANN a clairement conduit à une accélération de la nomination de femmes au sein des entreprises du SBF120 qui ont été plus lentes, moins volontaires ou qui ont mis à profit le temps imparti pour le faire : 54,8 % des sociétés respectaient le quota en 2016 contre 98 % en 2017 et 100 % en 2018.



Source: Ethics & Boards Governance Analytics, 2017


Sociétés respectant le plancher de 40% de femmes pour la composition des conseils d'administration ou de surveillance

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018
54,8 %	98 %	100 %	73,5 %	100 %	100 %

Source : Haut Comité de Gouvernement d'Entreprises – Rapport 2018.

Les 100% de conseils respectant le plancher de 40% de femmes en 2018 pour les entreprises du CAC40 comme du SBF120 laissent aussi à penser que ce qui pouvait passer pour une gymnastique complexe correspond désormais à une logique de construction des conseils.

L'exemple de l'entreprise Schneider Electric S.E., relaté dans le rapport de 2018 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise<sup>12</sup>, illustre bien cette nouvelle dynamique :



« Le conseil d'administration attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses comités.

Il s'appuie notamment sur les travaux du comité de gouvernance et des rémunérations, qui examine régulièrement et propose aussi souvent que les circonstances l'exigent, les évolutions souhaitables de la composition du conseil d'administration et de ses comités en fonction de la stratégie du Groupe.

Ainsi, en application des dispositions de son règlement intérieur, le conseil d'administration veille, dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, à :

- refléter l'internationalisation des activités du Groupe et de son actionariat grâce à la présence en son sein d'un nombre significatif de membres de nationalité étrangère ;

<sup>11</sup> Le SBF 120 (pour Société des Bourses Françaises) est un indice boursier dit « de référence » sur le marché réglementé Euronext Paris. Il comprend 120 capitalisations parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises. Cet indice est représentatif du marché dans son ensemble. Il est composé comme suit : CAC 40 : les 40 premières capitalisations + CAC Next 20 : les 20 valeurs dont l'importance suit les 40 valeurs composant le CAC 40 (le CAC 40 et le CAC Next 20 forment le CAC Large 60) + CAC Mid 60 : les 60 premières capitalisations des premier et second marchés (hors CAC Large 60).

<sup>12</sup> Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, Rapport, Octobre 2018, p.62-63.

- préserver l'indépendance du conseil au travers de la compétence, la disponibilité et le courage de ses membres ;
- poursuivre son objectif de diversification de la composition du conseil conformément au principe légal de recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil ;
- s'associer les compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- maintenir la représentation des actionnaires salariés et des salariés du Groupe conformément aux dispositions des articles 11.3 et 11.4 des statuts ;
- préserver la continuité du conseil en procédant à intervalle régulier au renouvellement d'une partie de ses membres, au besoin en anticipant des fins de mandat.
- Sur les 13 administrateurs composant le conseil d'administration :
  - 6 ont une compétence financière ou comptable ;
  - 7 ont une expertise industrielle ;
  - 4 ont une compétence digitale ;
  - 5 ont une connaissance approfondie du marché États-Unis ;
  - 3 ont une connaissance approfondie du marché Asie.

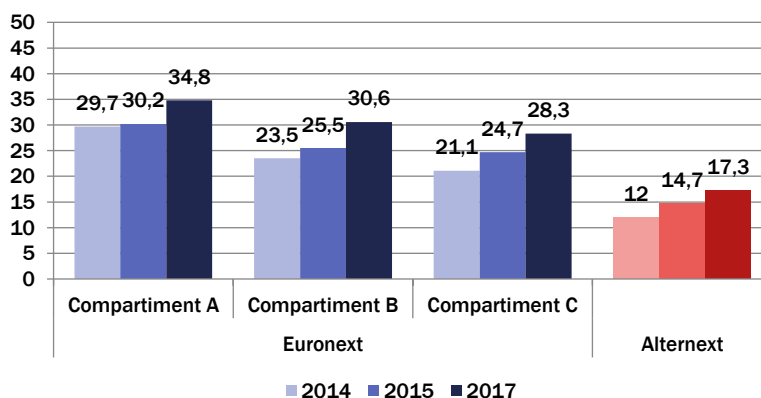
Un administrateur, Mme X, représente les actionnaires salariés conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce. Elle a été nommée par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil de surveillance des FCPE.

Un administrateur, M.Z, représente les salariés conformément aux dispositions de l'article L 225-27-1 du Code de commerce. Il a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au niveau du Groupe en application de l'article 11.4 des statuts de la société.

Sept administrateurs, soit 54 % des administrateurs, sont d'origine ou de nationalité autre que française (allemande, américaine, canadienne, chinoise, suisse). Au 31 décembre 2017, sur un total de 12 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), 5 femmes siègent au conseil d'administration soit une proportion de 42 %. De plus, 2 comités sur 4 sont présidés par une femme : le comité d'audit et des risques et le comité des ressources humaines et RSE. »

Quant aux entreprises cotées sur Euronext Paris et EuroGrowth (anciennement Alternext), grâce au travail réalisé par l'Association des Femmes Expertes-Comptables-AFECA, il est possible de voir également une progression encourageante pour les différents compartiments d'entreprises cotées sur Euronext Paris<sup>13</sup>.

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées sur Euronext Paris et sur Alternext Paris, en 2014, 2015 et 2017



Source : AFECA-IRCORE, "La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, C, C) et Alternext<sup>14</sup> Paris, 1er juin 2017

Aucune étude n'a été réalisée depuis 2017 sur l'ensemble des entreprises cotées, par compartiments mais, au regard des études mentionnées ci-avant qui indiquent une accélération de l'augmentation de la place des femmes, des projections peuvent être faites. L'étude réalisée par Denis ROTH-FICHET et Karima BOUAISS, en 2018, sur 176 entreprises cotées en deçà du

<sup>13</sup> Les entreprises cotées sur les marchés réglementés sont réparties en trois compartiments en fonction de leur capitalisation : Compartiment A : sociétés dont la capitalisation est supérieure à 1 milliard d'euros (aussi appelée BigCap) / Compartiment B : capitalisation comprise entre 150 millions et 1 milliard d'euros (MidCap) / Compartiment C : capitalisation inférieure à 150 millions d'euros (SmallCap).

<sup>14</sup> Depuis juin 2017, Alternext s'appelle désormais Euronext Growth.

SBF120 montre que la part des femmes est en moyenne de 34,1 %<sup>15</sup>. Cette donnée ne permet pas de dire si ces entreprises sont en conformité ou non avec la loi puisque cela dépend de la taille de leur conseil. En fonction du nombre de membres (plus ou moins de 8 membres), le pourcentage minimum peut en effet varier de 25 % à 40 % du sexe sous représenté, tout en respectant les dispositifs paritaires<sup>16</sup>. En 2019, il n'existe donc pas de données pour confirmer que l'ensemble des entreprises cotées, tous compartiments confondus, ont un conseil conforme aux obligations paritaires.

Là encore, le HCE ne peut que regretter l'absence d'évaluation des pouvoirs publics sur la mise en œuvre de la loi.

#### *b. Des administratrices apportant diversité, expériences et expertises nouvelles*

##### **Des spécificités qui se maintiennent depuis les débuts de la mise en œuvre de la loi**

Le profil des administratrices et des administrateurs, dans les conseils du SBF120, a peu changé depuis les premières années de mise en œuvre de la loi.

Profil-type des administratrices et administrateurs siégeant au sein d'un conseil d'une entreprise du SBF120, en 2015 et en 2018

	2015		2018	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
% des mandats	32,0 %	68,0 %	43,4 %	56,6 %
Age moyen	56,1 ans	62 ans	56,3 ans	60,4 ans
% d'indépendant.e.s	68,5 %	46,5 %	75,0 %	47,4 %
% de non-nationaux	36,9 %	24,9 %	30,5 %	28,1 %
Durée moyenne du mandat	3,9 ans	7,5 ans	4,4 ans	7,2 ans
Cumul intra-SBF120	1,65 mandats	1,54 mandats	1,78 mandats	1,56 mandats

Source : Ethics & Boards, Baromètres IFA-Ethics & Boards-2015, Etudes pour le HCE-2016 et Panorama de la Gouvernance-2019

En résumé, les administratrices sont :

- plus nombreuses qu'en 2015 : 32,0 % contre 43,4 % ;
- plus jeunes que les hommes, même si l'écart se réduit ;
- plus indépendantes que les hommes, ce qui peut s'expliquer par le moindre accès des femmes au capital. Il est plus facile, dès lors, pour les entreprises de nommer des femmes comme indépendantes que pour les représentant.e.s d'un actionnaire sur lequel.les elles n'ont pas de pouvoir de sélection ;
- plus internationales que les hommes. Les entreprises vont encore chercher des profils d'administratrices à l'étranger, avec une expérience confirmée dans les conseils, dotées d'une expertise régionale intéressante pour le développement du groupe et d'une compétence technique avérée, etc. Les femmes portent plus que les hommes encore, en 2018, la marque de la diversité ;
- de plus en plus installées dans le siège de membre du conseil avec une durée moyenne de mandat qui augmente ;

<sup>15</sup> Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019, p.60.

<sup>16</sup> Revoir supra le tableau « Nombre de femmes pour un conseil de huit membres au plus » page X



- plus « cumulardes » que les hommes. Malgré leur nombre croissant, il y a moins de femmes et les mêmes sont souvent sollicitées parce que leur expérience déjà acquise est un élément rassurant pour les entreprises dans lesquelles elles siègent.

Un autre élément a également peu évolué ces dernières années, ce sont les compétences attendues par les entreprises. Dans une étude parue en 2019, il apparaît encore très clairement que près de 90 % des femmes nommées dans les entreprises cotées françaises ont une expérience de directrice générale ou de directrice financière (contre seulement 66 % au Royaume Uni)<sup>17</sup>.

Selon Ingrid BIANCHI, Directrice générale de Diversity Source Manager, « la loi a incontestablement boosté la présence des femmes et impulsé un mouvement de fond sur deux plans :

- *la loi a donné confiance aux femmes et a légitimé leur souhait de se positionner « car après tout, se disent-elles, puisqu'il faut bien trouver des femmes, pourquoi pas moi ? », La loi joue aussi comme facteur de décomplexion : « allons-y puisque la route est tracée et que la place existe » et elles ont, dès lors, moins peur d'être rejetées ou hors de propos ;*
- *la loi met les entreprises en situation de chercher des femmes qui ne s'en souciaient pas jusqu'alors, mouvement qui va devenir naturel d'ici quelques années »<sup>18</sup>.*

**Des difficultés de légitimité qui perdurent ou une occasion sans précédent de professionnalisation des conseils ?**

Malgré le fait que le nombre des femmes administratrices a quadruplé ces dernières années et qu'elles sont moins isolées au sein des conseils, certaines estiment qu'elles ne sont toujours pas bien acceptées, voire qu'elles continuent d'être largement invisibilisées.

Parmi ces nouvelles administratrices, toutes n'avaient pas encore les compétences requises pour jouer leur rôle pleinement, ce qui faisait dire à l'une d'elles, interrogée par Viviane de Beaufort<sup>19</sup> : « certaines femmes amenées par les quotas n'ont pas leur place dans les conseils ».

Toutefois, il existe une certaine unanimité, tant pour les chef.fe.s d'entreprise que pour les administrateur.rice.s, sur le constat que cette « mixité imposée » a conduit à revoir, parfois en profondeur, le rôle du conseil et les missions de ses membres. En complément de cette diversité d'expertises, « écartées, la plupart du temps des espaces de pouvoir, les femmes en tant qu'ultra minoritaires, puis minoritaires, ont projeté une version idéalisée du fonctionnement des Conseils, de la mission d'un.e administrateur.rice, etc. Comme tout nouvel entrant, elles apportent un œil neuf, affranchi de décisions passées et ont des attentes importantes. Souvent atteintes du complexe dit de l'ImposteurE, elles recourent aux compétences pour se rassurer sur leur légitimité de « femme quota » ce qui les amène à préparer à fond les dossiers et donc à faire monter en gamme la teneur et tenue du CA. Ce dernier désormais, les patrons le disent, est « plus professionnel, plus efficient » et doit d'ailleurs, rappelons-le, être désormais évalué régulièrement. »<sup>20</sup>

Trois comportements sont observés<sup>21</sup> chez les nouvelles administratrices : leur assiduité aux réunions, leur volonté de comprendre les enjeux (elles posent plus de questions que leurs

<sup>17</sup> Cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, *Board Monitor Europe*, 2019 : [https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board\\_Monitor\\_Europe\\_2019](https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board_Monitor_Europe_2019)

<sup>18</sup> Viviane de Beaufort, *Femmes et pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? – Entretiens réalisés en partenariat avec Boyden Global Executive Search et la collaboration de Women In Leadership (WIL), Alumni « Women Be European Board Ready », EPSO Coaching, Dunya Bouhacene, Maryse Dubouloy, Camille Ferté et Lucy Summers*, Septembre 2012.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Viviane de Beaufort, « De la diversité de genre au sein des Conseils à la Diversité des origines et parcours ! », Diligent, 24 octobre 2019 : <https://diligent.com/fr/blog/diversite-de-genre/>

<sup>21</sup> Dang A. Rey, Scotto Marie-José, Houanti L'Hocine et al., « Représentation des femmes dans les conseils d'administration et performance économique : quels enseignements des PME françaises cotées ? », *Management & Avenir*, 2017/7 (N° 97), p. 61-79. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-7-page-61.htm>

homologues masculins) et leurs compétences en matière stratégique et financière. Contrairement aux idées reçues, les administratrices apportent non seulement de la diversité, mais aussi de l'expertise au sein des conseils<sup>22</sup>.

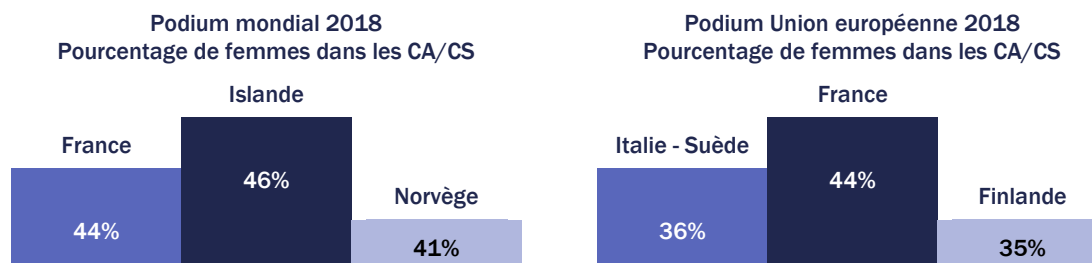
Finalement, aux dires de chercheur.e.s français.e.s, comparant les pratiques françaises et britanniques en matière de *hard law* et de *soft law*, les quotas assortis de sanctions permettant l'augmentation des femmes dans les conseils ont eu pour effet majeur de conduire « à un *décloisonnement des conseils des entreprises françaises. Les sortants sont en effet en priorité des hommes âgés, cumulards et appartenant aux réseaux éducatifs traditionnels* ». Ils ont permis de sortir de l'entre-soi. « *Les entreprises françaises ont réussi à organiser la conformité à la loi sans remettre en cause les grands équilibres structurants de leurs conseils d'administration (par exemple, en termes de compétence, d'indépendance, etc.)* »<sup>23</sup>.

La mixité est maintenant réalisée dans les conseils des grands groupes et avec l'assentiment prononcé des actionnaires puisque sur le CAC All Tradable, on constate 97% en moyenne de votes positifs pour les résolutions de nominations depuis 2012<sup>24</sup>.

Il convient de noter que, lors des auditions, entretiens ou recherches, les réserves sur l'absence de viviers de femmes, pourtant récurrentes lors du rapport du HCE et du CSEP de 2016, ne sont plus formulées. Aujourd'hui, grâce à de nombreuses initiatives<sup>25</sup> de cabinets de recrutement, d'associations d'administrateur.rice.s, d'organisations patronales, d'universités, le vivier existant a pu être révélé et consolidé.

## 2. La France sur le podium européen et mondial

A l'occasion d'une étude réalisée par le Crédit Suisse Research Institute<sup>26</sup>, en 2019, sur 3000 entreprises dans 56 pays, la France arrive en tête avec 44,4% de femmes au sein des conseils. Elle est en tête du podium de l'Union européenne en 2018, et en deuxième position du podium mondial, dépassée par l'Islande (46%).



Ce podium mondial, d'une manière générale, illustre l'impact des quotas imposés par la loi et assortis de sanctions puisque c'est le choix fait par ces trois pays. Il est intéressant de noter que les sanctions sont diverses : sanctions pécuniaires pour l'Islande, nullité des délibérations pour la France et dissolution de l'entreprise pour la Norvège.

<sup>22</sup> Gunther Capelle-Blancard, Jézabel Couppey-soubeyran, Antoine Reberiou, « Vers un nouveau genre de finance ? Déployer les études de genre en économie politique », *Revue de la Régulation*, octobre 2018 :

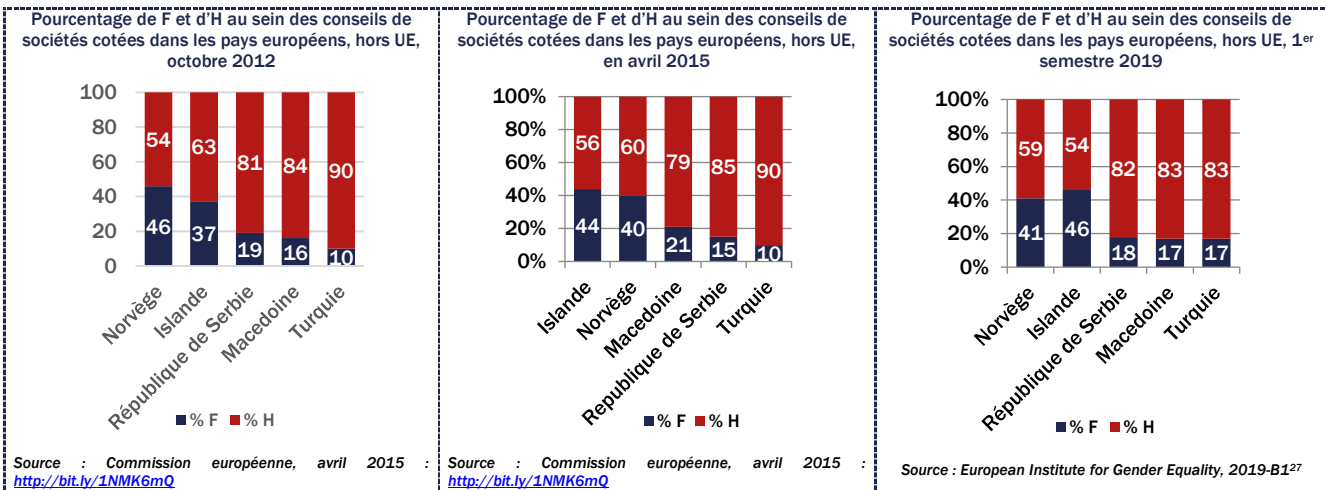
[https://economix.fr/uploads/source/doc/seminaires/crise/Les%20e%CC%81tudes%20de%20genre%20en%20e%CC%81conomie%20financie%CC%80re\\_v25.pdf](https://economix.fr/uploads/source/doc/seminaires/crise/Les%20e%CC%81tudes%20de%20genre%20en%20e%CC%81conomie%20financie%CC%80re_v25.pdf) Voir aussi, Agnès ARCIER, « Le quotidien féminin de l'entreprise », Editions Le Village mondial, 2002.

<sup>23</sup> Sophie HARNAY, Fabienne LLENSE, Antoine REBERIOUX, GWENAËL ROUDAUT, « Quota législatif vs code de gouvernance : quels effets sur la parité femmes/hommes dans les conseils d'administration ? Une étude sur données britanniques et françaises », 2016, p.224.

<sup>24</sup> Journal spécial des sociétés 27 août 2018 – Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC, in Institut Montaigne, Agir pour la parité, performance à la clé, note juillet 2019, p.31.

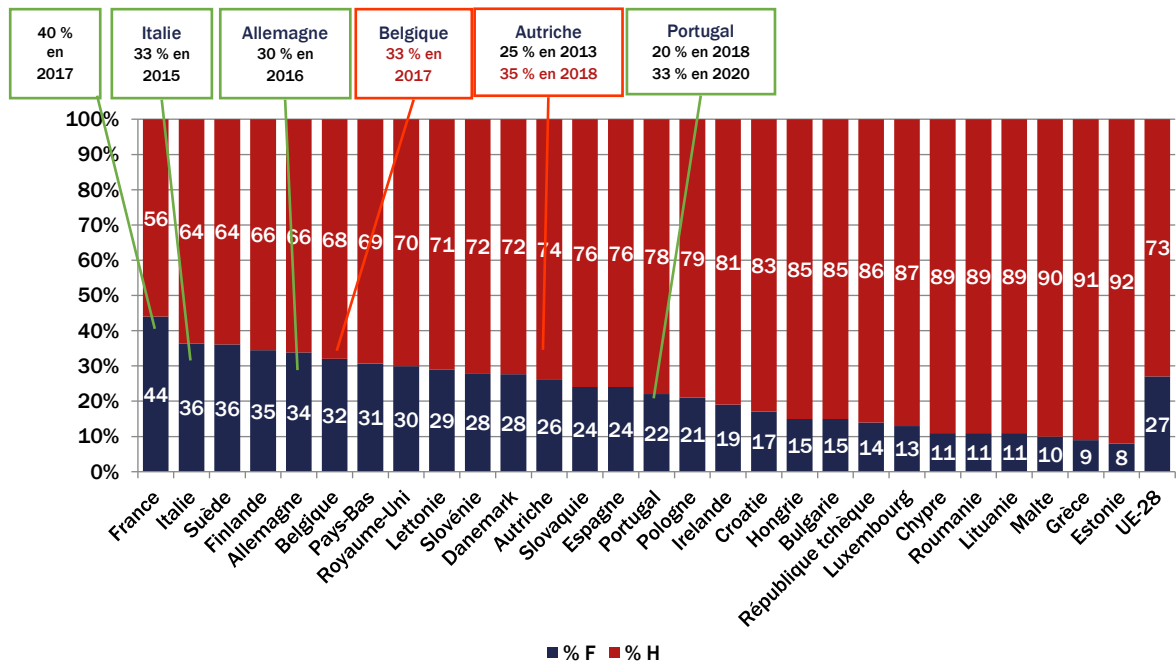
<sup>25</sup> Retrouvez, infra, plusieurs initiatives présentées dans la partie « Maintenir les offres d'accompagnement ».

<sup>26</sup> Crédit Suisse Research Institute, *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*, <https://www.credit-suisse.com/about-us/fr/rapports-recherche/csri.html>



Pour ce qui est du podium de l'Union Européenne, l'écart est marqué entre la France, avec 8 points de plus que l'Italie et la Suède (*ex aequo*), alors qu'il est infime entre les suivants : Italie-36 %, Suède-36 %, Finlande-35 % et Allemagne-34 %. Comme le montre le graphique suivant, nombreux sont les pays à avoir opté pour des quotas légaux alors que les pays scandinaves – Suède et Finlande, qui ont une autre culture de l'égalité femmes-hommes (congés parentaux, femme Première ministre, etc.), ont préféré des politiques d'auto-régulation et des textes non contraignants (résolutions).

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées dans les pays de l'Union européenne, octobre 2018



Source : EIGE – 2018 in Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Union Européenne - 2019<sup>28</sup>

Légende

— Quotas atteints, conformes à la loi — Quotas non atteints

<sup>27</sup> EIGE, 2019-B1 :

[https://eige.europa.eu/genderstatistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/bar/year:2019-B1/geo:IS.NO.ME.MK.RS.TR.BA/EGROUP:COMP/sex:M.W/UNIT:PC/POSITION:MEMB\\_BRD/NACE:TOT](https://eige.europa.eu/genderstatistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/bar/year:2019-B1/geo:IS.NO.ME.MK.RS.TR.BA/EGROUP:COMP/sex:M.W/UNIT:PC/POSITION:MEMB_BRD/NACE:TOT)

<sup>28</sup> European Union : 2019 Report on equality between women and men in the EU

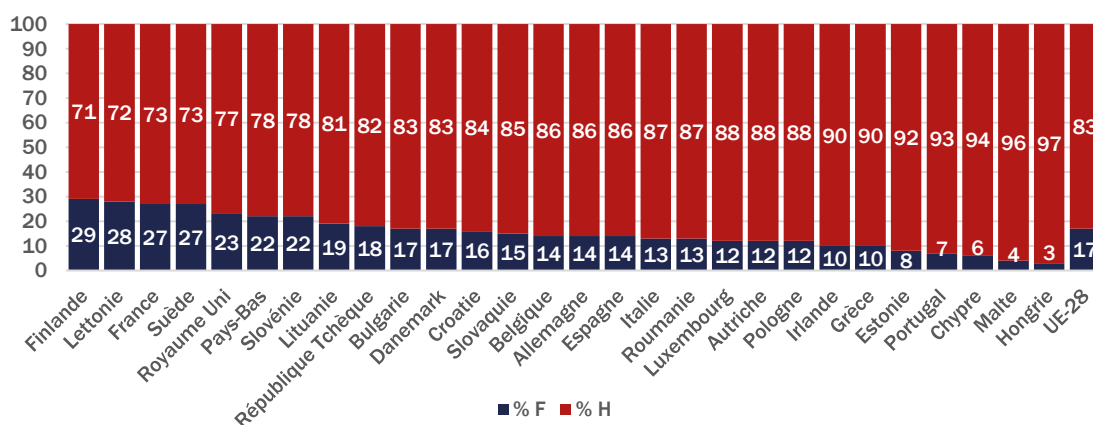
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf)

La Finlande était même en tête des pays de l'UE en 2012 avec 28 % de femmes, un an seulement après l'adoption d'une résolution sur le sujet ne visant que les entreprises publiques. La Suède et la France étaient déjà proches avec 26 % de femmes.

Globalement, il est intéressant de noter que, même si tous les Etats de l'Union européenne n'ont pas légiféré pour faire entrer plus de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance de leurs plus grandes entreprises, la part des femmes est passée en 6 ans d'une moyenne européenne de 17 % à 27 %, soit 10 points supplémentaires.

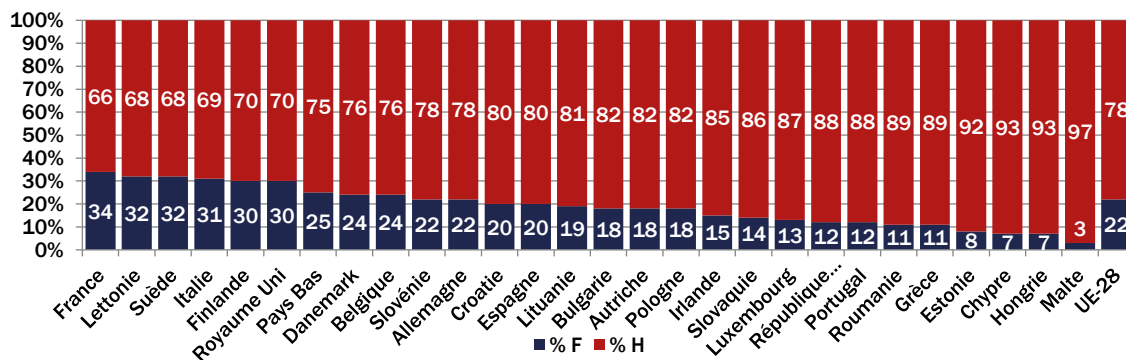
Un projet de directive européenne avait vu le jour en 2012, et aura au moins, à défaut de trouver un consensus et poursuivre son chemin jusqu'à son adoption, permis les débats et les réflexions au sein de chaque pays et suscité des modifications législatives chez certains.<sup>29</sup>.

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées dans les pays de l'Union européenne (en France, les entreprises du CAC40), en octobre 2012



Source : Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Union Européenne - 2019<sup>30</sup>

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées dans les pays de l'Union européenne (en France, les entreprises du CAC40), en avril 2015



Source : Commission européenne, avril 2015 : [bit.ly/1NMK6mQ](http://bit.ly/1NMK6mQ)

<sup>29</sup> Pour rappel, la vice-présidente Viviane Reding, commissaire chargée de la justice, avait souhaité, dès 2011 à son arrivée dans ses fonctions, promouvoir l'introduction de quotas légaux pour accroître le nombre de femmes dans les conseils d'administration des entreprises au sein de l'UE. Elle avait d'abord invité quelques entreprises à le faire en signant l'engagement intitulé « Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe » (MEMO/11/124). Mais, avec seulement 24 entreprises signataires, un an plus tard, elle a décidé de porter un projet de directive européenne qui prévoyait 40 % minimum du sexe le moins représenté au sein des conseils. Proposition de Directive européenne « Présence des femmes dans les conseils des sociétés » : [https://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_fr.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_fr.htm) Pour plus d'informations, voir aussi : Léa CHARLET et Anna MÉTRAL, Sous la direction de Denis STOKKINK, FEMMES ET QUOTA - La directive européenne à l'arrêt ?, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, 2016 : <http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-femmes-quota-directive-eu.pdf>

<sup>30</sup> European Union : 2019 Report on equality between women and men in the EU [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf)

En 2019, l'Union européenne compte désormais 8 pays qui ont choisi d'adopter des quotas légaux :

Pays	Entreprises du secteur privé concernées	Objectifs	Date d'adoption	Pourcentage de femmes au conseil	Commentaires
Au sein de l'Union européenne					
ALLEMAGNE	105 sociétés cotées bénéficiant d'une représentation complète des salarié.e.s dans leurs conseils de surveillance.	30 % dans les conseils non exécutifs	2015	34 % (2018)	A mettre en place dès l'adoption de la loi.
AUTRICHE	Les sociétés dans lesquelles l'État détient une part majoritaire.	25 % pour la fin 2013 35 % pour la fin 2018	2011	26 % (2018)	
BELGIQUE	Les sociétés cotées en bourse et certaines entreprises appartenant à l'État.	33 % 2017 pour les sociétés détenues par l'État et les sociétés cotées ; 2019 pour les petites et moyennes capitalisations.	2011	32 % (2018)	
ESPAGNE	Les conseils des sociétés détenues par l'État et de plus de 250 salarié.e.s.	Objectif de 40 % pour 2015	2007	24 % (2018)	Projet de loi présenté en mars 2018 visant à instaurer un système de quotas plus contraignant.
FRANCE	Les entreprises cotées et celles de 250 salarié.e.s et plus et présentant un chiffre d'affaires ou un bilan d'au moins 50 millions d'euros.	20 % pour 2014 40 % pour 2017	2011 (COPE-ZIMMERMANN)	44 % (2018)	Sanctions : La nullité des nominations (non conformes à l'objectif de parité), et d'autre part, la suspension de versement des jetons de présence. Et depuis 2019 la nullité des délibérations.
GRÈCE	Pour les membres du conseil nommés par l'État dans les entreprises appartenant partiellement ou entièrement par l'État.	1/3	2000	9 % (2018)	Cette mesure a été adoptée dans le cadre du « Gender Equality Act » (loi sur l'égalité des sexes). A mettre en place dès l'adoption de la loi.
ITALIE	Les entreprises cotées sur les marchés réglementés.	1/3 pour 2015	2011	36 % (2018)	
PORTUGAL	Entreprises appartenant à l'État.	20 % pour la fin 2018 (la loi a été promulguée en janvier) et 33,3 % pour 2020.	2018	22 % (2018)	Le non-respect de la loi entraîne la dissolution du conseil et l'élection du nouveau.
Europe - Hors Union européenne					
ISLANDE	Entreprises appartenant à l'État. Sociétés anonymes publiques et privées de plus de 50 salarié.e.s.	40 % Si 3 membres au conseil, doit figurer un	2010	44 % (2018)	Effective dès 2010 pour les entreprises détenues par l'État et en 2013 pour les sociétés anonymes.

		membre de chaque sexe.			
NORVÈGE	Les entreprises appartenant à l'État, les grandes coopératives, les entreprises appartenant à plus de deux tiers à des municipalités et les entreprises intermunicipales.	40 %	2005	41 % (2018)	Le non-respect de la loi peut entraîner la dissolution de l'entreprise. A mettre en place dès l'adoption de la loi

Sources : Report on equality between women and men in the EU, 2019<sup>31</sup> - Women in the boardroom. A global perspective - 6th edition, 2019, Deloitte - Women in the boardroom. A global perspective - 5th edition, 2017, Deloitte - European Institute for Gender Equality, 2019-B1<sup>32</sup>

Le Portugal a rejoint le club encore très fermé des pays disposant de quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées en 2018, sur la base d'une résolution gouvernementale puis d'une loi mise en œuvre par étape, comme en France, 20 % en 2018 et 33 % en 2020, avec des sanctions pour les entreprises contrevenantes. Comme l'observe le cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, dans son enquête *Board Monitor Europe* en 2019, « certains de ces pays sont encore en phase de rattrapage accéléré, comme le Portugal (44 % de femmes nommées cette année) et le Royaume-Uni (42 %, contre 34 % en 2017) »<sup>33</sup>.

L'effet « sanction » a globalement contribué à accélérer l'augmentation de la part des femmes dans les CA/CS des entreprises cotées européennes (les entreprises cotées sont très majoritairement visées, peu d'entreprises le sont en dehors de ce périmètre). A l'inverse, sans sanction, dans certains pays, à l'instar de l'Espagne, la proportion augmente lentement : 14 % en 2004, 20 % en 2015 et 24 % en 2018, et le quota de 40 % est loin d'être atteint.

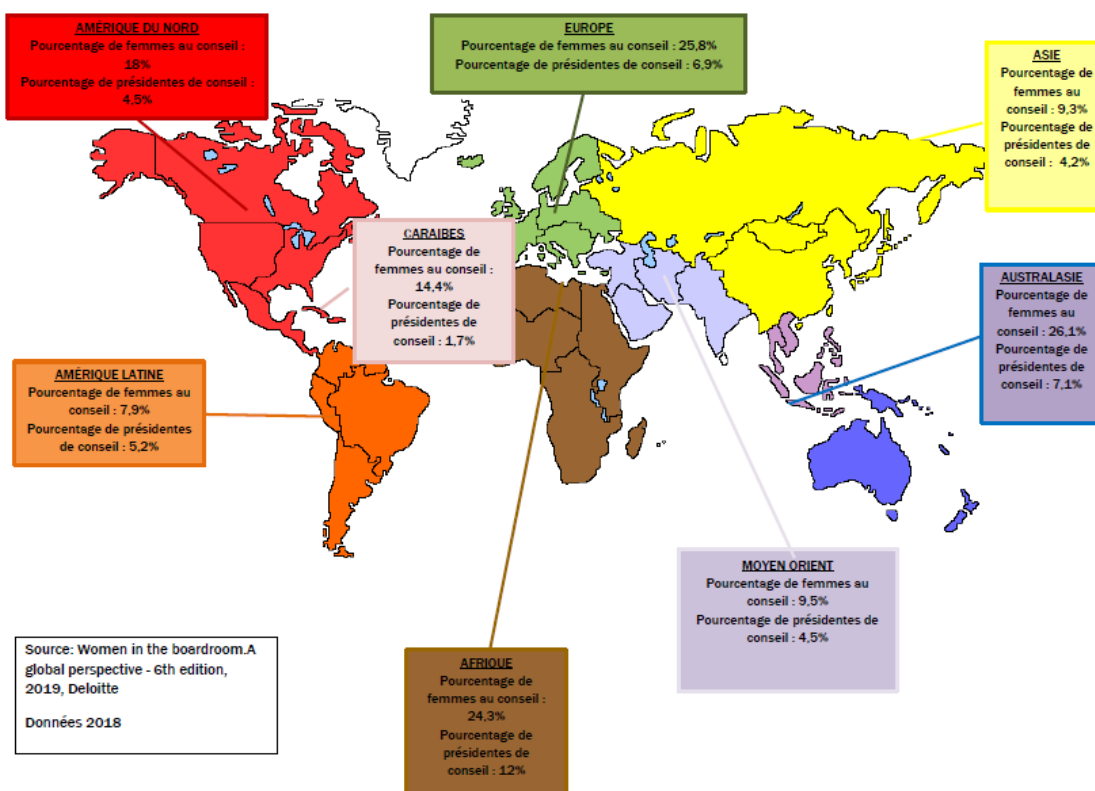
Les bons résultats obtenus par les « quotas légaux » ont inspiré au-delà de l'Europe. L'Etat de la Californie donne l'exemple Outre-Atlantique, en adoptant en 2019 une loi qui prévoit une augmentation graduelle, année par année, de femmes dans les conseils des entreprises cotées en bourse et dont le siège est situé sur le territoire de l'Etat : au moins une femme d'ici la fin de l'année pour un objectif final de 50 % ou un écart de 2. Des pénalités sont prévues si les seuils ne sont pas respectés : 100 000 \$ pour la première infraction et 300 000 \$ pour toute infraction subséquente<sup>34</sup>.

<sup>31</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf)

<sup>32</sup> [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/bar/year:2019-B1/geo:IS.NO.ME.MK.RS.TR.BA/EGROUP:COMP/sex:M.W/UNIT:PC/POSITION:MEMB\\_BRD/NACE:TOT](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/bar/year:2019-B1/geo:IS.NO.ME.MK.RS.TR.BA/EGROUP:COMP/sex:M.W/UNIT:PC/POSITION:MEMB_BRD/NACE:TOT)

<sup>33</sup> Données extraites de l'enquête *Board Monitor Europe* du cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, octobre 2019, in Anne-Marie ROCCO, « En 2018, la part des nouvelles femmes administratrices est passée sous les 40% en France », Challenges, paru le 4/11/2019 [https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france\\_683029](https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france_683029)

<sup>34</sup> Raphaël Bouvier-Auclair, En Californie, la présence des femmes dans les C.A. passe par une loi, 8 mars 2019 : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1157162/femmes-conseil-administration-californie-loi-bouvier-auclair>



Source : HCE – 2019.

Ces informations encourageantes sont pourtant à nuancer car, si les femmes sont de plus en plus présentes dans les conseils, elles sont encore peu nombreuses à leur tête et sur les plus hautes marches du pouvoir.

## B. ... mais qui s'arrête aux portes du pouvoir

Comme pour le monde politique<sup>35</sup>, dans lequel, « en l'absence de contraintes légales fermes, les stratégies de cooptation entre les hommes se perpétuent et le partage des responsabilités s'arrête aux portes du pouvoir », pour reprendre la formule de la précédente présidente du HCE, Danielle BOUSQUET, les femmes, en nombre dans les conseils d'administration, sont peu présentes, en comparaison, au sein des comités des conseils et sont largement absentes de leur présidence.

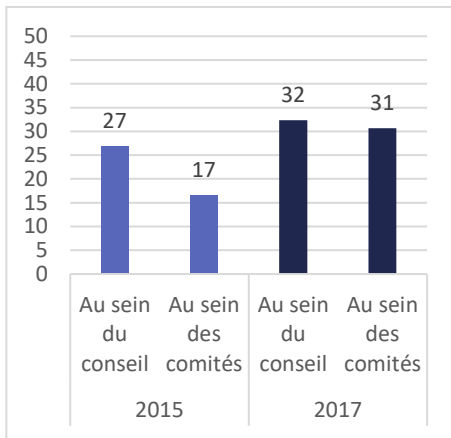
### 1. Les femmes moins nombreuses dans les comités « stratégiques », malgré une forte progression de leur participation aux divers comités

La part de femmes au sein des comités du conseil s'est ajustée à l'augmentation de leur part globale dans les conseils : 27 % au sein des conseils et seulement 17 % au sein de leurs comités en 2015, alors qu'en 2017, le pourcentage est quasi équivalent : 32 % au sein des conseils et 31 % au sein de leurs comités.

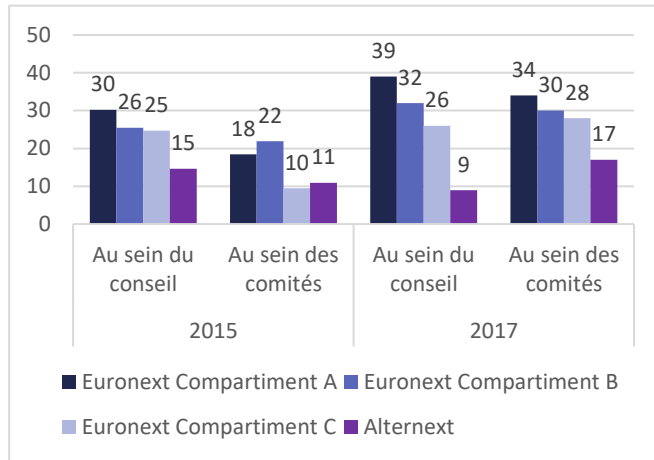
Mais, que leur composition soit prévue par la loi, comme pour le comité d'audit, ou par les codes, notamment celui de l'Afep-Medef (§14-17), la présence des femmes est différente selon les comités.

<sup>35</sup> Voir notamment le rapport, HCE, Quel partage du pouvoir entre les femmes et les hommes élu.e.s au niveau local ? Etat des lieux de la parité aux niveaux communal, intercommunal, départemental et régional, 2017 : <http://haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hcefn/article/quel-partage-du-pouvoir-entre-les#top#t1>

Pourcentage de femmes au sein des conseils et de leurs comités, post-AG 2015 et 2017



Pourcentage de femmes au sein des conseils et de leurs comités, par compartiment, post-AG 2015 et 2017



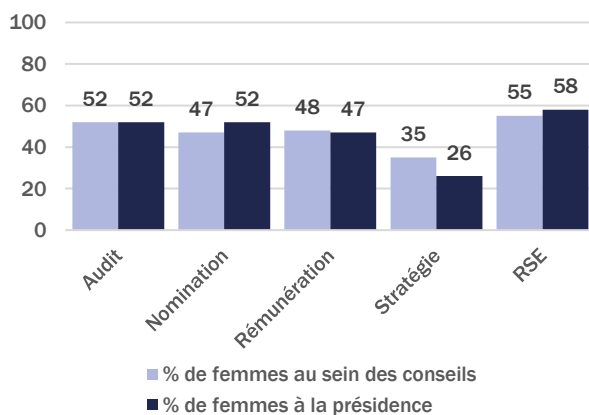
Sources : AFECA-IRCORE, 2015 et AFECA-Telescop, 2017

Dans une étude récente, il ressort que les femmes sont ainsi majoritaires dans certains comités : Audit et RSE notamment. Cette répartition peut s'expliquer par la proportion des femmes au sein même des branches que sont la finance et le contrôle, les ressources humaines et les aspects RSE (développement durable, diversité, etc.)<sup>36</sup>.

Mais cette progression importante cache une double ségrégation : les femmes sont peu présentes au sein des comités « stratégiques » et elles sont peu nombreuses à leur présidence.

On constate en effet, une moindre présence des femmes au sein des trois comités centraux que sont le comité de rémunération, le comité de nomination et le comité stratégique. Ces comités jouent un rôle de vigie pour la mise en conformité de l'entreprise aux obligations légales : suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières (Art.L823-19 du code de commerce), études et contrôle des rémunérations et nominations des administrateurs et mandataires sociaux.

Pourcentage de femmes au sein et à la présidence des comités spécialisés des conseils du SBF120, en 2019



Le comité Stratégie, là où se prennent les décisions pour l'entreprise, est encore largement composé d'hommes, contrairement au comité RSE, majoritairement composé de femmes.

Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019

<sup>36</sup> Voir notamment, la partie « Etendre les quotas aux comités des CA/CS ».

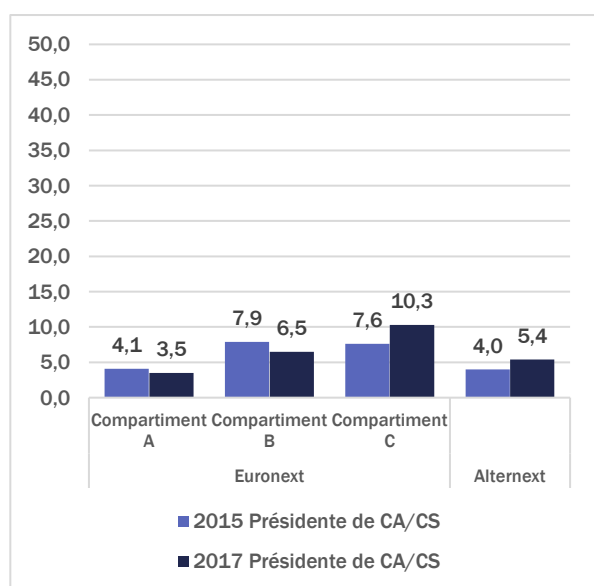


Si la part des femmes progresse parmi les président.e.s de ces comités, il n'en va pas de même pour la part des femmes parmi les président.e.s des conseils, là où se trouve le pouvoir.

## 2. Des femmes encore largement absentes des fonctions de direction

La part des femmes au sein des plus hautes fonctions de l'entreprise est encore réduite à sa portion congrue. Le décalage observé au sein des assemblées politiques avec 50 % de femmes au sein des conseils municipaux et seulement 16 % de femmes maires se retrouve ici de façon plus aiguë : en 2017, les femmes étaient 32 % au sein des conseils des entreprises cotées sur Euronext Paris et 6,5 % parmi les président.e.s de CA/CS, soit 5 fois moins. Et cette part est encore plus mince parmi les plus grosses capitalisations puisqu'elles étaient 4,1 % à être présidentes d'entreprises du compartiment A en 2015 et 3,5 %, en 2017.

Pourcentage de femmes aux postes de présidence des conseils des entreprises cotées, en 2015 et 2017

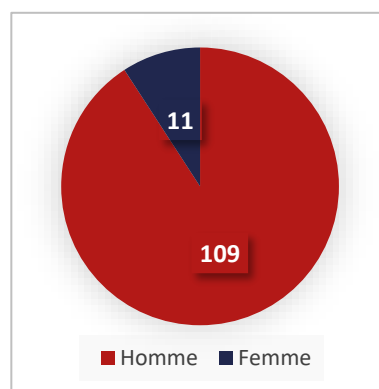


Sources : AFECA-IRCORE, 2015 et AFECA-Telescop, 2017

1 seule femme PDG d'une entreprise du SBF120 : Christel BORIES, PDG d'Eramet, depuis 2017.

1 seule femme DG d'une entreprise du CAC40 : Isabelle KOCHER, DG d'Engie depuis 2016

Nombre des femmes et d'hommes aux postes de présidences de conseils, PDG ou DG, au SBF120, en 2019



Source : HCE – novembre 2019

Le plafond de verre, la ségrégation professionnelle et les inégalités femmes-hommes dans la société pèsent lourdement sur le parcours des femmes, même si elles sont plus nombreuses parmi les étudiantes et qu'elles sont majoritaires dans l'obtention des diplômes.

Elles doivent faire face à un vrai parcours de la combattante pour atteindre les sommets économiques ou politiques. Selon une étude de Korn Ferry, « Women CEOs Speak », fondée sur les témoignages de 57 femmes PDG, il leur faut, en moyenne, quatre ans de plus que les hommes et être passées par un plus grand nombre de postes, d'entreprises et de fonctions avant de parvenir au sommet.<sup>37</sup>

Les femmes occupant des postes de hautes responsabilités sont à ce point peu nombreuses dans les entreprises du SBF120 qu'il est possible d'en donner la liste et, d'une certaine façon, une visibilité parce que le grand public les connaît peu.

<sup>37</sup> Les Echos « Grandes entreprises : les femmes aux portes du pouvoir », mars 2018: <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0301357387193-grandes-entreprises-les-femmes-aux-portes-du-pouvoir-319151.php>

Noms des femmes présidentes de CS, de CA, PDG et directrices générales, présidente de directoire au SBF120 depuis 2016

Entreprise	2019	2018	2017	2016
Air France	Anne RIGAIL	Anne RIGAIL		
CGG	Sophie ZURQUIYAH	Sophie ZURQUIYAH		
Engie	Isabelle KOCHER	Isabelle KOCHER	Isabelle KOCHER	ISABELLE KOCHER
Eramet	Christel BORIES	Christel BORIES	Christel BORIES	
Eurazeo	Virginie MORGON	Virginie MORGON		
Europcar	Caroline PAROT	Caroline PAROT	Caroline PAROT	Caroline PAROT
Gecina	Meka BRUNEL	Meka BRUNEL	Meka BRUNEL	
Korian	Sophie BOISSARD	Sophie BOISSARD	Sophie BOISSARD	Sophie BOISSARD
Maison du Monde	Julie WALBAUM	Julie WALBAUM		
Remy Cointreau	Valérie CHAPOULAUD	Valérie CHAPOULAUD	Valérie CHAPOULAUD	Valérie CHAPOULAUD (depuis 2014)
Sodexo	Sophie BELLON	Sophie BELLON	Sophie BELLON	Sophie BELLON
Solvay	Ilham KADRI			
Trignano	Alice CAVALIER-FEUILLET	Alice CAVALIER-FEUILLET	Alice CAVALIER-FEUILLET	Alice CAVALIER-FEUILLET (depuis 2011)
Vallourec	Vivienne COX	Vivienne COX	Vivienne COX	Vivienne COX (depuis 2013)

Source : Haut Conseil à l'Egalité, novembre 2019

Légende

Présidente du CS
  Présidente du CA
  Présidente-Directrice Générale
  Directrice générale/Présidente du Directoire

Les femmes sont encore peu nombreuses à la tête des entreprises et elles sont moins créatrices d'entreprises. Cette faible présence freine leur accès à certains conseils d'administration et de surveillance ou à la présidence de ces conseils. Nous évoquerons ces deux aspects plus loin, au sein des axes 3 et 4. De même, il n'est pas possible ici, faute de données disponibles, d'évaluer, parmi ces femmes administratrices, celles qui cumulent des risques de discrimination non seulement à raison du sexe mais aussi à raison de l'origine ou d'un autre facteur de discrimination. Ce manque de données fera l'objet d'une recommandation spécifique.

## C. ... et qui ne s'étend que très lentement à toutes les entreprises concernées et reste difficilement mesurable

Il existe malheureusement peu d'études pour étayer la part des femmes dans les entreprises hors des grandes capitalisations et dans les entreprises non cotées mais pourtant concernées par la loi COPE-ZIMMERMANN de 2011.

### Etudes menées sur le champ hors et en deçà du SBF120

Auteur.rice.s	Titre	Périmètre de l'étude	Année
Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs AFECA/IRCORE	<i>La place des femmes dans les conseils des entreprises Euronext Paris et Alternext Paris</i>	Toutes les entreprises cotées dans les 3 compartiments d'Euronext Paris et sur Alternext Paris : 488 entreprises étudiées	2015
Karima BOUAISS et Viviane de BEAUFORT	<i>Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120</i>	341 entreprises : 44 cotées, en deçà du SBF120 et 297 non cotées de 500 salarié.e.s et plus	2015
HCE/CSEP	<i>Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes</i>	353 entreprises cotées ayant répondu au questionnaire envoyé par le HCE et le CSEP	2015

	<i> dans les conseils d'administration et de surveillance- Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012</i>		
Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs - AFECA/Telescop	<i> La place des administratrices dans les conseils et leurs comités des sociétés cotées sur Euronext (compartiments A, B, C) Paris et Alternext Paris</i>	Toutes les entreprises cotées dans les 3 compartiments d'Euronext Paris et sur Alternext Paris : 625 entreprises étudiées	2017
KPMG/International Women's Forum	<i> Femmes et Gouvernance</i>	326 entreprises de 50 à 2500 personnes non cotées	2018-2019
Denis ROTH-FICHET	<i> La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises</i>	850 entreprises de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA et cotées : 176 entreprises cotées et 674 non cotées	2018

Il est par conséquent difficile de connaître avec précision la part de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance pour l'ensemble des entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions de chiffre d'affaires, compte-tenu de la faiblesse des données portant de surcroît sur des échantillons d'entreprises et non sur la totalité du spectre ; constat plus valable encore si on prend l'entièreté du champ des entreprises de 250 salariés et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

### 1. Une mise en œuvre plus complexe pour les entreprises non cotées

En 2015, la première étude réalisée par Karima BOUAISS et Viviane de BEAUFORT sur un échantillon d'entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus, met en lumière une mise en œuvre à deux vitesses : 34,1 % de femmes pour le CAC40, 32,0 % pour le SBF120 et 14,2 % hors cotation.

Il apparaît clairement à l'époque, voire crûment, qu'il n'existe pas d'effet d'entraînement de la mise en conformité progressive de la parité dans les conseils des grands groupes cotés sur une augmentation de la part des femmes dans ceux des entreprises non cotées.

Part des femmes au sein des conseils des 297 entreprises non cotées de l'échantillon, en 2015

Total	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
14,2%	13,9 %	17,1 %

Source : Karima BOUAISS, Viviane De BEAUFORT, "Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120", 2015.

Non seulement, la part des femmes dans les entreprises non cotées était faible mais il ressortait qu'une petite moitié des entreprises de l'échantillon ne comptaient aucune femme dans leur conseil.

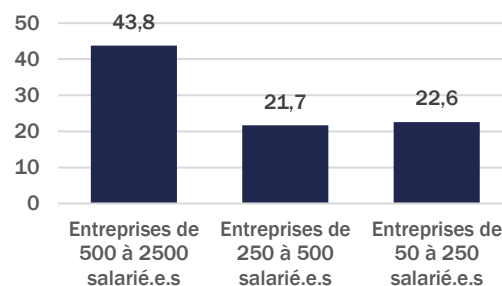
Nombre de femmes siégeant dans les conseils		
	Nombre d'entreprises concernées	% d'entreprises concernées
0 femme	137*	46%
1 femme	91	31%
2 femmes	39	13%
3 femmes	9	3%
4 femmes	20	7%

Source : Karima BOUAISS, Viviane De BEAUFORT, 2015.  
\* l'information n'est pas renseignée pour une entreprise.

En 2019, l'étude de KPMG, en partenariat avec l'association International Women's Forum (IWF), confirme l'impact des quotas : en 4 ans, les entreprises de 500 salarié.e.s et plus sont passées de 14,2 % à 43,8 %, soit 3 fois plus de femmes au sein des conseils. Mais le critère du chiffre d'affaires n'est pas retenu dans cette étude.

En revanche, il est intéressant d'observer que les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus qui doivent comprendre entre 25 % et 50 % (conseil de 8 membres et moins) et 40 % de femmes dans leurs conseils en janvier 2020 sont encore loin du compte avec seulement 21,7 % de femmes. Il leur faut, en quelques mois à peine, augmenter leur part de femmes de 47 % à 84 % suivant la taille de leur conseil (8 membres ou moins et 9 membres et plus). Le défi semble ardu à relever et le conseil de certaines d'entre elles risque d'être en infraction à la réglementation et de voir ses délibérations annulées<sup>38</sup>.

Pourcentage de femmes dans les CA/CS des entreprises non cotées, en 2019



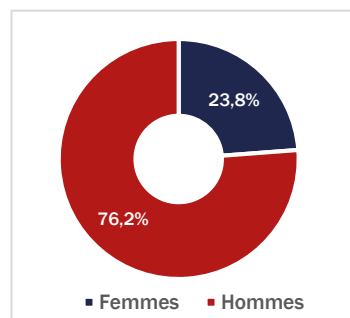
Source : KPMG/IWF, Premier observatoire de la parité dans les entreprises françaises non cotées, juin 2019

Echantillon : 326 entreprises de 50 à 2500 personnes non cotées dans tous les secteurs d'activité entre décembre 2018 et mai 2019 en France métropolitaine.

Il est d'ailleurs étonnant de constater, au regard de l'analyse faite par KPMG de la part des femmes dans les conseils des entreprises non cotées de 50 à 250 salarié.e.s, non concernées par les lois sur la parité dans la gouvernance, qu'elles ont un pourcentage supérieur à celles qui sont soumises à la contrainte ( 22,6% contre 21,7%).

Dans l'étude réalisée par Karima BOUAISS et Denis ROTH-FICHET en 2018, sur un échantillon de 674 entreprises non cotées (500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA), **seul.e.s 23,81 % des administrateur.rice.s de ces conseils sont des femmes.**

Pourcentage de femmes et d'hommes dans les entreprises non-cotées (500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA) en 2018



Source : Etude K. BOUAIS, D. ROTH-FICHET, in Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019

Dans tous les cas, pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou pour les petites et moyennes entreprises (PME), l'augmentation de la part de femmes s'avère plus complexe, par méconnaissance ou par résistance. Cette complexité est due en partie à une problématique de gouvernance, car ce sont généralement des entreprises familiales, contrairement aux entreprises à très forte capitalisation boursière, dont les dirigeant.e.s ne sont pas les fondateur.rice.s.

L'immense majorité des ETI et des PME sont des entreprises familiales (83 %). Pour 41 % des entreprises familiales, le conseil d'administration comprend des administrateur.rice.s indépendant.e.s, et pour les 59 % restants, ce sont les actionnaires et la famille qui siègent au Conseil, ce qui laisse une marge de manœuvre moindre pour inclure des femmes. Lors des auditions, il a d'ailleurs été noté, parmi les effets bénéfiques de la loi COPE-ZIMMERMANN, le regard nouveau qu'ont pu porter des chefs d'entreprises familiales sur leurs propres filles, les conduisant à repenser la vision à long terme de leur société.

<sup>38</sup> Voir la partie sur « Le rappel des sanctions après leur renforcement en 2019 »

## 2. Le manque cruel de données pour suivre l'effectivité de la mise en œuvre des lois

Lors de l'évaluation à mi-parcours réalisée conjointement par le HCE et le CSEP, il avait déjà été mis en exergue qu'il était techniquement impossible, faute de création d'un mécanisme de suivi, d'avoir une idée précise de l'effectivité de la mise en œuvre des lois.

Aujourd'hui, il faut encore compter sur des initiatives privées, ponctuelles et partielles, parfois financées par l'Etat<sup>39</sup>, pour avoir un aperçu de la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Comme il a pu être mentionné ci-avant, les grandes sociétés cotées – CAC40 et SBF120 - font l'objet de nombres études mais, en dehors de ce périmètre, les données sont éparses et rarissimes.

Une étude a été réalisée, en 2019<sup>40</sup>, par Denis ROTH-FICHET et Karima BOUAISS, à partir de la base de données Orbis du Bureau Van Dijk sur un échantillon de 850 entreprises cotées et non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires :

Nombre des entreprises (Sociétés anonymes et en commandite par actions) cotées en deçà du SBF120 et non cotées identifiées à partir des données Orbis du Bureau Van Dijk – HORS ENT. DE 250 SALARIE.E.S ET PLUS	
Entreprises cotées	Entreprises non cotées
<b>176</b>	<b>674</b>
<b>850</b>	

A l'occasion de cet exercice, le HCE s'est heurté aux mêmes écueils : aucune information publique n'est disponible et accessible facilement. Quand des données existent, elles ne peuvent être obtenues que si une demande spécifique est formulée.

Ainsi, la demande suivante a été faite à l'INSEE, selon sa nomenclature :

Tranche d'effectif de l'entreprise :	Catégorie Juridique :	Tranche de chiffre d'affaires de l'entreprise
41 - 500 à 999 salariés	5308 - Société en commandite par actions	7 - de 50 à moins de 100 millions d'euros
42 - 1 000 à 1 999 salariés	55 - Société anonyme à conseil d'administration	8 - de 100 à moins de 200 millions d'euros
51 - 2 000 à 4 999 salariés	56 - Société anonyme à directoire	9 - de 200 millions d'euros ou plus
52 - 5 000 à 9 999 salariés		
53 - 10 000 salariés et plus		

Les données suivantes ont pu être obtenues :

INSEE – 2015	INSEE – 2019
<b>457 entreprises</b> de plus de 500 salarié.e.s et plus de 50 millions de CA :	<b>454 entreprises</b> de plus de 500 salarié.e.s et plus de 50 millions de CA :
<i>Dont 6 sociétés en commandite par actions (SCA) et 451 sociétés anonymes (SA)</i>	<i>Dont 8 sociétés en commandite par actions et 446 sociétés anonymes</i>
<i>Dont 60 entreprises cotées et 397 entreprises non cotées.</i>	<b>444 entreprises</b> de plus de 250 salariée.e.s et de moins de 500 millions de CA
	<i>Dont 2 SCA et 442 SA</i>
	<b>Au total 898 sociétés anonymes de 250 salarié.e.s et plus.</b>

Pour cet exercice, il a été impossible d'obtenir des précisions sur la part d'entreprises cotées parmi ces SA et SCA de 250 salarié.e.s et plus.

Les éléments de réponse de l'INSEE à cette demande de précision sont importants pour déterminer les besoins inhérents à l'évaluation des lois sur la parité économique qui ne peuvent être satisfaits facilement aujourd'hui.

<sup>39</sup> Exemple du contrat avec Ethics and boards etc.

<sup>40</sup> Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019, p.59.

« L'Insee ne dispose pas des informations nécessaires à un repérage et un décompte plus précis des sociétés susceptibles de vérifier les critères de la loi COPE-ZIMMERMANN : le mode de calcul des effectifs n'est pas précisé dans la loi, et surtout l'Insee n'est pas en mesure de déterminer si une société est cotée ou non. [...]. Ce que vous demandez nécessite à la fois une expertise administrativo-juridique pour déterminer comment appliquer les critères définis par la loi Copé-Zimmermann aux informations disponibles sur les entreprises, un travail d'analyse non trivial sur les données d'entreprise dont dispose l'Insee et enfin la mobilisation de bases de données sur les sociétés cotées dont l'Insee ne dispose pas »<sup>41</sup>.

En conclusion, **898 sociétés anonymes<sup>42</sup> seront concernées en janvier 2020** – nombre auquel il faudra ajouter certaines des sociétés cotées sur Euronext PARIS.

S'agissant des informations sur l'ensemble des sociétés cotées sur Euronext Paris, l'information n'étant pas disponible sur leur site, une demande leur a également été faite en reprenant les deux critères : plus de 250 salariés et 50 millions d'euros de CA.

Nombre d'entreprises Françaises cotées sur Euronext Paris, par compartiment, au 31 octobre 2019

Compartiment A	138
Compartiment B	129
Compartiment C	176
<b>TOTAL</b>	<b>446</b>

Source : Euronext Paris, 2019

Au regard des informations obtenues, les entreprises concernées par les obligations paritaires dans leur conseil (lois de 2011 et de 2014) seraient **plus d'un millier en janvier 2020**, sans pouvoir affirmer combien avec précision : d'une part, les 898 SA et SCA dont certaines sont des sociétés cotées et, d'autre part, les entreprises cotées sur le marché réglementé Euronext Paris non prises dans ce décompte, soit un peu moins des 446 indiquées par Euronext.

Nombre des entreprises (Sociétés anonymes et en commandite par actions) cotées et non cotées concernées par la mise en œuvre des obligations paritaires au sein de leur CA/CS	
Entreprises cotées <b>446</b>	Entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA au moins <b>898</b>

En complément, une demande a été faite auprès d'Infogreffe dont voici la réponse : 505 entreprises cotées et non cotées seraient concernées à partir de 2020.

Nombre de SA et SCA, cotées et non cotées de 250 salariés et plus et de 50 millions de CA	Nombre total de SA et SCA en France	Nombre total d'entreprises enregistrées au RCS
<b>505 sociétés</b>	<b>39 102 sociétés</b>	<b>5 792 097 sociétés</b> (y compris les personnes physiques commerçantes)

Ce chiffre de 505 sociétés ne prend en compte que les sociétés ayant déposé leurs comptes annuels au greffe du tribunal de commerce. Cet écart avec les 898 entreprises indiquées par l'Insee pourrait se justifier par ce critère.

<sup>41</sup> Extrait de la réponse de Benoit OURLIAC, Directeur de cabinet du directeur général de l'Insee, Jean-Luc TAVERNIER, faite le 12 novembre 2019, suite à la sollicitation de la présidente du HCE, Brigitte GRESY.

<sup>42</sup> Rappel : seules les sociétés anonymes (SA) ont l'obligation de disposer d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance/directoire

Une fois listées, étape difficile mais primordiale, encore faut-il pouvoir réaliser le suivi de ce millier de conseils d'administration et de surveillance, identifier les données demandées et l'organisme qui pourrait effectuer ce suivi. C'est pourquoi, le HCE formule une recommandation à ce sujet dans la section suivante correspondant à l'« Axe 1 Conforter la parité au sein des CA/CS ».

## II. Des freins et des résistances au changement

Le poids des stéréotypes demeure, malgré les avancées notoires observées. Les femmes sont plus présentes au sein des conseils ; elles peuvent même sortir de cette classe de minoritaires dans certains cas, faire valoir leur expertise, présider des comités techniques mais cette mise en œuvre ne s'est pas faite et ne se fait pas encore sans freins et sans résistances de toute nature.

*« Le président de l'entreprise est notre actionnaire majoritaire. Il ne sollicite que des administrateurs de son réseau en faisant revenir toujours les mêmes personnes, en l'occurrence toujours des hommes. Personnellement, j'essaie de m'imposer différemment mais j'ai un double handicap : je suis femme et junior. Au sein de l'entreprise, il n'y a pas de souci mais il y a un décalage avec les sphères plus élevées du pouvoir. La difficulté vient quand je suis confrontée au milieu économique et financier parisien composé essentiellement d'hommes de 50 à 60 ans. C'est un club très fermé et peu flexible. »<sup>43</sup>*

Parmi les éléments récurrents apparus lors des auditions, on retrouve la méconnaissance des obligations légales et les stratégies de contournement. Certaines entreprises ne savent pas ou ne veulent pas savoir et certaines se débrouillent pour ne rien changer à leur méthode de fonctionnement.

### A. La méconnaissance des obligations légales par les entreprises concernées

---

Au regard de la difficulté annoncée d'atteindre les quotas pour les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus, un grand nombre des personnes auditionnées ont relaté le manque d'information et le grand nombre de lois et leur complexité.

#### 1. La difficulté d'identifier et de comprendre les obligations applicables

---

La plupart des représentant.e.s d'entreprises et les organisations patronales, lors des auditions, ont fait part de la complexité des obligations légales aujourd'hui :

- de nombreuses dispositions sont prises dans un temps court, sans qu'il soit toujours possible pour les entreprises de suivre les évolutions du droit d'une loi à l'autre ;
- la grande technicité des textes adoptés qui demande très souvent l'aide extérieure de cabinets juridiques parce qu'ils ne sont pas accessibles aux personnes morales et physiques qui doivent les respecter.

Ainsi, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise a fait parvenir un formulaire

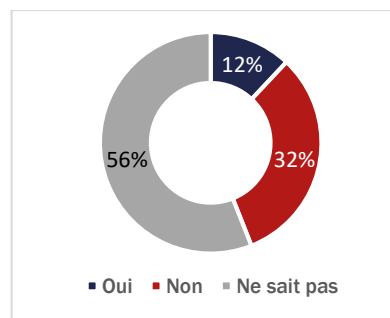
Estimez-vous que les entreprises de 250 salarié.e.s et plus, avec un chiffre d'affaire ou un total de bilan de 50 millions d'euros, qui seront visées par les obligations en matière de représentation

---

<sup>43</sup> Business Mixité, Gouvernance : Où sont les femmes ?, JUIN / JUILLET 2017 OBJECTIF LANGUEDOC-ROUSSILLON, <http://www.femmesaucoeurdesconseils.com/wp-content/uploads/2017/06/femmes-OBJ-1.pdf>

à ses adhérent.e.s, sur la base de questions construites avec le HCE. Plus de la moitié n'a pas su dire si les entreprises de 250 salarié.e.s et plus seraient ou non en conformité (la plupart des entreprises ayant reçu le formulaire ne sont pas concernées). Mais en zoomant sur les entreprises adhérentes visées par l'obligation, 75% estiment ne pas être suffisamment préparées et informées et 17% ont répondu « ne pas savoir »<sup>44</sup>.

équilibrée à compter de 2020, sont suffisamment préparées et informées en la matière ?



## 2. La difficulté d'identifier les acteurs susceptibles de les accompagner

Les entreprises se sentent souvent démunies face à ce flot d'informations et d'obligations qui demande des compétences techniques. Leurs interlocuteur.rice.s sur ce sujet sont peu nombreux.

Bien sûr, en premier lieu, les organisations patronales sont des interlocutrices importantes et disposant des équipes et compétences internes pour venir « traduire » les nouveautés législatives en termes accessibles. Ainsi, le Medef, à l'occasion de la mise en œuvre de l'Index « Egalité femmes-hommes », dit Index « Pénicaud », a décidé d'accompagner les entreprises, en rédigeant des guides pour les grandes et petites entreprises, en créant une hotline etc., mais rien de tel n'a été mis en place concernant la parité économique.

D'autres interlocuteur.rice.s pourraient être de précieux relais : les commissaires aux comptes, les expert.e.s-comptables, des cabinets juridiques spécialisés dans le droit commercial et/ou le droit du travail mais aussi plus largement les chambres de commerce et d'industrie.

Tou.te.s réalisent régulièrement des veilles pour tenir (in)formé.e.s leurs membres mais le grand nombre d'obligations nouvelles ne semble pas avoir permis à tous ces interlocuteur.rice.s d'avoir pris le sujet de l'accès des femmes aux postes de responsabilité comme thème important d'information et d'engagement. Le thème de la parité économique a été généralement négligé.

Même chose du côté des administrations qui ont un rôle essentiel pour diffuser les informations<sup>45</sup>. Le ministère de l'économie et des finances dispose d'un site internet avec un certain nombre d'outils et de données, malheureusement peu connu des entreprises, qui ne s'en saisissent pas.

Sur le site [egalite-femmes-hommes.gouv.fr](http://egalite-femmes-hommes.gouv.fr), il existe un dossier « mixité dans les conseils d'administration » sur la loi de 2011 comprenant une présentation de ces dispositifs, ainsi que des outils pour les administratrices et pour les entreprises<sup>46</sup>.

## B. les stratégies de contournement

Certaines sociétés sont moins allantes à se lancer dans cette aventure paritaire et mettent en place des stratégies de contournement.

Aux yeux des dirigeant.e.s, la gouvernance est un outil de gestion de l'entreprise. Son objectif étant de créer de la valeur, elles.ils se montrent réticents face aux contraintes trop importantes.

<sup>44</sup> Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, « Egalité femmes / hommes en entreprise », présentation faite lors de leur audition, octobre 2019, p.7.

<sup>45</sup> Voir infra la partie « Améliorer l'information sur les dispositifs existants ».

<sup>46</sup> <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/>



Ainsi, certain.e.s s'organisent pour contourner la loi jugée trop difficile à appliquer. A l'image de la parité politique, trois stratégies de contournement sont ressorties des auditions :

- ▶ le changement de statut juridique de l'entreprise ;
- ▶ le changement de la taille du conseil ;
- ▶ le déplacement du pouvoir effectif dans des conseils « informels ».

### 1. Le changement de statut social : de SA/SCA à SAS

La première des solutions trouvée par certaines entreprises afin de se soustraire aux obligations légales est de changer le statut juridique de leur entreprise,. Comme seules les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions sont concernées par la loi du 27 janvier 2011, certaines entreprises sont passées en société par actions simplifiée (SAS), même si ce changement de statut s'explique également pour d'autres raisons que la seule parité dans les CA/CS.

Malgré une mesure complexe du nombre exact de sociétés en fonction de leur statut, ce mouvement de transformation est visible avec plus de 700 SA en 2009<sup>47</sup> et autour de 500 en 2015<sup>48</sup>. Un relevé exhaustif a été réalisé en 2016 par le professeur de droit Jean-Christophe DUHAMEL, qui met en évidence la « fuite » des entreprises vers le statut de SAS : **+1637,2 % entre 2002 et 2016**<sup>49</sup>.

*Evolution des stocks de sociétés immatriculées en France de 2002 à 2016, selon leur type juridique (en volume de sociétés)*

	Nombre de sociétés au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Nombre de sociétés au 1 <sup>er</sup> janvier 2008	Nombre de sociétés au 1 <sup>er</sup> mars 2002	Evolution 2002 à 2016
SARL (y c. EURL)	<b>1.553.828</b>	1.212.661	845.470	<b>+ 83,8%</b>
SA	<b>34.102</b>	64.694	149.108	<b>- 77,1%</b>
SAS (y c. SASU)	<b>432.379</b>	112.331	24.890	<b>+ 1637,2%</b>
SNC	<b>29.185</b>	28.369	29.150	<b>+ 0,1%</b>
Sociétés en commandite	<b>1.326</b>	1.165	1.330	<b>- 0,3%</b>

*Sources : pour les résultats aux 1<sup>er</sup> janvier 2008 et 2016, extraction de données à partir de la base "Démographie des entreprises et des établissements", INSEE (actualisation au 28/09/2017) ; pour les résultats au 1<sup>er</sup> janvier 2002, v. Cozian (M.) et Viandier (A.), Deboissy (F.), Droit des sociétés, 15<sup>ème</sup> éd., Litec, 2002, n°9, p. 3 (établis à partir des données de l'INSEE).*

On trouve également le cas de la transformation d'une très grande entreprise de plus de 500 salarié.e.s en plusieurs sociétés dont seule la holding est en SA et cotée. Les autres sociétés comprennent moins de 250 salarié.e.s et sortent ainsi du champ d'application.

Bien sûr, les raisons de ces changements de statut ne peuvent se résumer à la seule envie de s'extraire des obligations paritaires. Le mouvement est plutôt dû à une exaspération des chef.fe.s d'entreprise face à la lourdeur des démarches inhérentes au statut de SA par exemple, beaucoup plus contraignantes que pour les SAS.

<sup>47</sup> Donnée issue du *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, établi par Brigitte GRESY, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, juillet 2009, sur la parité économique, pp.113.

<sup>48</sup> Lire aussi, Philippe MERLE, *Sociétés commerciales*, Dalloz, 15<sup>ème</sup> édition, 2011.

<sup>49</sup> Jean-Christophe DUHAMEL, Docteur en droit privé, Ingénieur de Recherche, Faculté de Droit – Lille 2, « Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des microentreprises (MIC) : du développement d'instruments à l'encouragement de marchés de financement Observation du droit français des sociétés et du financement », p.9.

## 2. Le changement de taille des conseils

---

La deuxième option possible est la limitation du nombre d'administrateur.rice.s au minimum légal : 3-4 personnes, pour ne faire entrer qu'une seule femme ou deux femmes maximum, potentiellement de la famille, afin d'avoir un conseil conforme, au risque que ce conseil ne joue plus qu'un rôle de chambre d'enregistrement. Le scénario inverse peut être utilisé : augmenter la taille du conseil pour créer des postes d'administratrices et ainsi ne pas avoir à remplacer des hommes par des femmes<sup>50</sup>.

## 3. La création de « Shadow comity »

---

Avec un conseil d'administration qui ne joue plus véritablement son rôle d'instance de prise de décisions, les lieux de pouvoir se déplacent, soit au sein des Codir déjà existants soit dans des conseils « fantômes » informels, où s'élabore la stratégie de la société, cette fois, entre pairs. On assiste donc à la mise en place d'une gouvernance à deux vitesses.

Ces manœuvres sont faites essentiellement par peur du changement : « Pourquoi modifier la composition d'un conseil qui fonctionne bien ? Il faut donc prendre son temps pour ne pas déstabiliser une instance qui produit de bons résultats ».

## 4. L'« évasion sociale »

---

Certains groupes pourraient être tentés, pour s'extraire de contraintes estimées trop lourdes, de déménager leur siège dans des pays limitrophes où la réglementation est plus souple, par exemple, le Luxembourg au sein de l'Union européenne ou la Suisse. Ce sujet a été évoqué lors des auditions mais peu de données existent pour étayer cette « évasion paritaire ou sociale » des entreprises. On note toutefois l'analyse, parue en 2019, de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises qui met en lumière « *les évadés sociaux du CAC40 qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans le conseil d'administration imposé par la loi COPE-ZIMMERMANN* »<sup>51</sup>.

Peut-être est-il possible d'observer ces stratégies au sein même du marché réglementé français puisque parmi les entreprises du SBF120, sur la mixité des conseils au 15 mars 2019, les entreprises ayant les pourcentages les plus faibles ont toutes leur siège à l'étranger.

---

<sup>50</sup> Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, édition 2017.

<sup>51</sup> Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « *les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseil d'administration* », édition 2019

**Pourcentage de Femmes dans les conseils du SBF120 au 15 mars 2019 (extrait)**

SOCIETE	Femmes votantes	Femmes votantes exc. Représentant.e.s des salarié.e.s	Hommes votants	Hommes votants exc. Représentant.e.s des salarié.e.s	% Femmes dans les conseils	Siège social
SOLVAY	6	6	10	10	37,5	Belgique
ARCELOR MITTAL	3	3	6	6	33,3	Luxembourg
STMICROELECTRONICS	3	3	6	6	33,3	Suisse
GEMALTO	3	3	7	7	30,0	Pays-Bas
APERAM	2	2	5	5	28,6	Luxembourg
SES	4	4	11	11	26,7	Luxembourg
AIRBUS	3	3	9	9	25,0	Pays-Bas
EURONEXT	2	2	7	7	22,0	Pays-Bas
TECHNIPFMC	3	3	11	11	21,4	Royaume-Uni

Source : Ethics & Board, mars 2019.

Au regard de ce bilan contrasté – des avancés notoires mais encore des poches de résistances, le HCE souhaite formuler des recommandations pour poursuivre cette progression vers la parité au sein de toutes les instances de gouvernance.



**AXE 1 : CONFORTER LA PARITE AU SEIN DES  
INSTANCES DE GOUVERNANCE DES  
ENTREPRISES**

Au vu de ce bilan contrasté, l'enjeu est bien de conforter la parité au sein des Conseils d'administration et de surveillance. Différentes pistes sont possibles que nous allons examiner tour à tour : renforcer les obligations légales pour atteindre une parité stricte, étendre les dispositifs à des espaces partiellement ou non concernés, enfin, améliorer leur mise en œuvre pour permettre une réelle effectivité et respecter tant la lettre que l'esprit de la loi.

## I. Etendre les obligations paritaires au sein des Conseils d'administration et de surveillance

Comme en attestent les données présentées dans la section précédente, lorsqu'il y a des quotas imposés par la loi, les résultats quantitatifs sont au rendez-vous. Les quinze années de recul sur les dispositifs paritaires dans les assemblées politiques témoignent également du succès de cette méthode qui, quoique paraissant de prime abord toujours contraignante, permet d'atteindre l'objectif de parité.

Par ailleurs, longtemps critiqués comme pouvant être des chambres d'enregistrement des décisions de la direction générale, les conseils, en raison même des obligations de parité, ont connu un changement de physionomie et se sont engagés dans un travail plus professionnel et collégial.

La mise en place de la parité a aussi fait émerger de nouvelles aspirations et exigences quant au rôle dévolu aux conseils d'administration et de surveillance. A l'occasion d'un travail de recherche mené auprès de plusieurs femmes administratrices, il apparaît qu'elles souhaitent faire évoluer la gouvernance, dont l'approche est souvent jugée trop financière et pas assez opérationnelle. Citons quelques verbatim : une administratrice déplore qu'il manque « *trop systématiquement à l'agenda la politique RH et notamment les plans de succession, mais aussi les compétences techniques et technologiques* » ; « *Les conseils sont là pour garantir la pérennité de l'entreprise et pas seulement les revenus des administrateurs* », déclare une autre. Ou encore : « *Les conseils adoptent souvent une perspective de moyen terme. L'évaluation des conseils doit être plus systématique, avec des restitutions afin d'améliorer leur fonctionnement. L'ampleur de la crise conduit à revenir aux valeurs essentielles : qualité du management, composition et fonctionnement efficient du conseil d'administration qui doit jouer un rôle accru de pilote dans l'avion* ». <sup>52</sup>

Pour Pierre VICTORIA, directeur du développement durable de VEOLIA, administrateur représentant des salarié.e.s et militant CFDT : « *Sans aucun doute, l'arrivée de nombreuses femmes dans les Conseils, avec l'obligation pour les entreprises cotées de 40 % de présence féminine à compter de 2017, a été un facteur d'intégration, du fait à la fois du renouvellement qu'il présupposait et d'une plus grande sensibilité aux sujets non financiers* ».

En raison même de ces changements jugés positifs et, notamment, d'une certaine professionnalisation de ces instances, la question se pose de savoir s'il convient d'étendre l'obligation légale à une parité stricte.

---

<sup>52</sup> Viviane DE BEAUFORT, « De la diversité de genre au sein des Conseils à la Diversité des origines et parcours ! », Diligent, 24 octobre 2019 : <https://diligent.com/fr/blog/diversite-de-genre/>

## A. Porter l'obligation de parité à une règle stricte de 50 % ?

A l'occasion des auditions et des entretiens menés, toutes les personnes ont été invitées à donner leur avis sur la possibilité et la pertinence d'augmenter le quota de 40 % à 50 % (une parité stricte) et toutes ont estimé que cette option était juridiquement périlleuse et pas nécessairement opportune, d'autant que toutes les entreprises cotées ou non cotées n'avaient pas atteint l'objectif de 40 % du sexe sous-représenté (ou un écart de deux) et que les entreprises de 250 salarié.e.s et plus auront sans doute des difficultés à parvenir aux 40 %.

### 1. Difficultés juridiques d'une parité stricte

La question de la parité absolue 50/50 avait déjà été débattue à l'occasion de l'examen de la proposition de loi portée par Marie-Jo ZIMMERMANN et Jean-François COPE en 2011 et écartée pour des raisons de jurisprudence communautaire.

En effet, dans trois arrêts majeurs - arrêts KALANKE (17/10/1995), MARSHALL (11/11/1997) et BADECK (28/03/2000), la Cour de Justice européenne s'est prononcée, au-delà de la question de la légalité de mesures spéciales, appelées discriminations positives, sur l'opportunité et la faisabilité d'une parité stricte. L'analyse élaborée par la juriste Elsa FONDIMARE, est éclairante à cet égard.

#### CONTRIBUTION JURIDIQUE

**Elsa FONDIMARE, Docteure en droit, Maîtresse de Conférences à l'Université Paris Nanterre**

**La légalité du passage d'un quota de 40% du sexe le moins représenté à une parité stricte dans les conseils des sociétés entrant dans le champ de la loi « COPE-ZIMMERMANN »**

La potentielle extension des quotas de 40 % à 50 % de personnes de même sexe dans les comités d'administration des entreprises concernées par la loi « COPE-ZIMMERMANN » pose la question de la légalité du nécessaire remplacement d'une femme par une femme ou d'un homme par un homme, afin de rester au quota attendu. En effet, une telle évolution conduirait à première vue à instaurer un quota automatique et non flexible qui apparaît incompatible avec la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne relative aux actions positives.

La Cour de Justice a en effet adopté, depuis l'arrêt KALANKE de 1995, une interprétation stricte des dispositions de la directive 76/207/CEE du Conseil du 9 février 1976 prévoyant la faculté de mettre en place des mesures favorisant les chances des femmes dans l'accès à l'emploi (article 2-4). Une telle interprétation stricte provient du fait que les actions positives adoptées pour réaliser l'égalité des chances constituent, selon la Cour, des dérogations à l'égalité de traitement, en d'autres termes, des dérogations à un droit individuel consacré par la directive (article 1<sup>er</sup>). **Les actions positives, telles que les dispositifs de quotas par sexe, sont par conséquent soumises à un contrôle maximum de proportionnalité : elles doivent être nécessaires et appropriées pour atteindre le but recherché – ici l'égalité des chances – et doivent être conciliées avec le principe de l'égalité de traitement.**

Dans les années 1990 et 2000, les questions préjudicielles relatives à la légalité de programmes de promotion des femmes dans les fonctions publiques allemande et suédoise ont été l'occasion pour la Cour de Justice de limiter le cadre des actions positives autorisées par la directive de 1976. Ainsi, bien que la mise en place d'actions positives soit encouragée par le droit de l'Union, celles-ci ne doivent **pas dépasser le cadre de l'égalité des chances pour imposer une égalité de résultat automatique, c'est-à-dire écartant totalement le critère du mérite pour ne retenir que celui du sexe au moment du recrutement.** La Cour s'oppose, dès lors, aux quotas accordant une priorité « absolue et inconditionnelle » aux femmes, qui conduisent à réserver un nombre chiffré de postes ou de fonctions aux femmes sans prendre en compte le mérite comme critère de sélection des candidats. La Cour de Justice a toutefois assoupli quelque peu son contrôle vis-à-vis des actions positives au fil de sa jurisprudence.

L'arrêt KALANKE de 1995 constitue le point de départ du raisonnement de la Cour et la solution la plus stricte quant à la légalité des mesures de quotas par sexe (CJCE, 17 octobre 1995, *Eckhard KALANKE*

contre *Freie Hansestadt Bremen*, C-450/93). La Cour sanctionne des quotas chiffrés fixes ou rigides qui accordent une priorité automatique aux femmes sans considération du mérite, mais également en cas de niveau de qualification équivalent entre candidat.e.s féminin et masculin. La Cour de Justice estime, en ce sens, que la législation qui assure automatiquement la nomination prioritaire des femmes dans des secteurs de la fonction publique où elles sont sous-représentées constitue une discrimination fondée sur le sexe, dépassant la dérogation prévue par la directive de 1976 et le cadre de l'égalité des chances.

A *fortiori*, la jurisprudence ultérieure a considéré comme contraires à l'égalité de traitement les actions positives prévues en cas de qualifications, cette fois-ci inégales, entre les candidat.e.s féminins et masculins. Dans l'affaire *ABRAHAMSSON* de 2000, la Cour de Justice estime que la priorité accordée de façon automatique au candidat appartenant au sexe sous-représenté, qui possède des qualifications suffisantes mais non égales à ses concurrent.e.s de l'autre sexe, dépasse le cadre de l'égalité des chances (CJCE, 6 juillet 2000, *Katarina ABRAHAMSSON, Leif ANDERSON et Elisabet FOGELQVIST*, C-407/98). Et bien que la réglementation en cause prévoie que la priorité ne s'appliquerait pas dans le cas où la différence entre les mérites des candidat.e.s de chacun des deux sexes serait trop importante, la Cour de Justice sanctionne tout de même l'atteinte disproportionnée qui est portée à l'égalité de traitement.

La jurisprudence de la Cour de justice a cependant évolué pour admettre, dans le cadre de l'égalité des chances, les actions positives sous forme de quotas flexibles, c'est-à-dire, lorsque la réglementation prévoit qu'à compétences égales, l'autorité chargée du recrutement à la faculté d'écarter la préférence accordée aux femmes pour des motifs tenant à la personne du candidat masculin. La marge d'appréciation laissée à l'autorité chargée du recrutement permet ainsi, au cas par cas, de faire prévaloir le critère du mérite sur celui du sexe dans les cas où cela est justifié. Dans l'affaire *MARSCHALL* de 1997, la Cour de justice considère ainsi que la réglementation allemande en cause est conforme à la directive de 1976, car elle comporte une « clause d'ouverture » selon laquelle « les femmes ne doivent pas être promues par priorité si des motifs tenant à la personne d'un candidat masculin font pencher la balance en sa faveur » (CJCE, 11 novembre 1997, *Hellmut MARSCHALL c/ Land Nordrhein-Westfalen*, C-409/95).

La Cour opère un assouplissement encore plus marqué de sa jurisprudence dans l'affaire *BADECK* de 2000, **en élargissant significativement le cadre de l'égalité des chances pour admettre les actions positives sous forme de quotas numériques pour des postes à pourvoir, tant qu'ils demeurent flexibles**. En effet, la règle de priorité accordée aux femmes n'est ici ni absolue, ni inconditionnelle car « la procédure de sélection des candidat.e.s s'opère d'abord par l'appréciation de l'aptitude, les qualifications et les capacités professionnelles » et ce n'est qu'au cas où la qualification ne permet pas de départager une candidate d'un candidat qu'il convient d'opter en faveur de la candidate, dès lors que cela s'avère nécessaire » (CJCE, 28 mars 2000, *Georg BADECK e. a. c/ Landesanwalt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen*, C-158/97).

Mais si les conditions requises pour qu'une action positive soit considérée comme conforme au droit de l'Union ont été assouplies, le cadre dans lequel elles sont admises demeure toujours celui de l'égalité des chances, préservant prioritairement l'égalité fondée sur le mérite. Il importe en effet pour la Cour que **le critère du sexe demeure un critère secondaire, qui ne joue que par exception par rapport à d'autres critères de sélection, au premier rang duquel figure celui de la compétence**.

Bien que la faculté d'adopter des actions positives ait été réaffirmée dans la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006, « pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle » (article 3), les conditions fixées par la jurisprudence de la Cour n'ont pas fait l'objet de modification de la part du législateur européen. Il s'agit donc de se référer au cadre jurisprudentiel pour apprécier la légalité d'une potentielle extension des quotas de 40 % à 50 % de personnes de même sexe dans les comités d'administration des entreprises. **En retenant une parité numérique stricte, la réforme risquerait d'accorder une priorité « absolue et inconditionnelle » à l'un des deux sexes en impliquant nécessairement le remplacement d'une femme par une femme ou d'un homme par un homme**. La conformité au droit de l'Union exigerait donc que la réglementation fixant les mesures de quotas prévoie expressément que l'autorité chargée de la composition des conseils d'administration tienne compte des compétences personnelles des candidats. Ainsi, le droit de l'Union européenne n'empêcherait pas la mise en place d'une parité stricte, tant que la composition des conseils d'administration s'opèrerait à niveau de compétence égale entre les candidates et les candidats.

Toutefois, la légalité de la parité stricte au regard du droit de l'Union peut être mise en doute pour une autre raison : **le quota de 50 % de personnes de même sexe au sein des conseils d'administration n'apparaît pas approprié pour les conseils composés d'un nombre impair de membres**. Or, le contrôle de proportionnalité



effectué par la Cour de Justice s'agissant des actions positives requiert précisément que la mesure soit « appropriée » à l'objectif poursuivi. La répartition 60 % - 40 % de membres de chaque sexe apparaît ici beaucoup plus adaptée à la réalité de la composition d'une partie des conseils d'administration, et donc mieux à même de répondre au test de proportionnalité fixé par la Cour de justice.

Il ressort de cette jurisprudence deux enseignements principaux :

- ▶ **La recherche d'une égalité des chances et non pas d'une égalité de résultats** : la loi ne peut garantir une priorité absolue aux femmes ou aux hommes lors d'une nomination ou d'une promotion car cela reviendrait à substituer un principe d'égalité de résultat au principe d'égalité des chances, ce qui serait contraire au droit individuel à l'égalité de traitement (arrêt MARSHALL). Il faut que la loi garantisse un traitement objectif des candidatures, prenant en compte la situation personnelle du/de la candidat.e de sexe opposé.
- ▶ **Le principe d'une priorité limitée et non pas absolue** : la priorité accordée à une femme par rapport à un homme de compétence égale doit pouvoir être limitée (clause dite « d'ouverture » prévue dans les arrêts MARSHALL et BADECK) si des motifs tenant à la personne d'un candidat masculin font pencher la balance en sa faveur (ex : ancienneté de service, famille à charge...).

Dans les faits, cela signifie que le recrutement des membres d'un conseil d'administration/de surveillance doit pouvoir prendre en compte le profil, l'expérience et la compétence du/de la candidat.e. La conjonction de ces critères n'est pas toujours simple et il est donc important de prévoir un minimum de souplesse dans la composition finale de ces organes. A défaut, si l'on prévoit une parité stricte, il y aura des cas dans lesquels une femme devra obligatoirement être choisie et cela reviendra à une priorité absolue accordée aux femmes, contraire à la jurisprudence communautaire<sup>53</sup>.

Ainsi, Denis TERRIEN, président de l'Institut Français des Administrateurs, comme bien d'autres personnes auditionnées, estime que « l'exigence d'une stricte parité ne permettrait plus de disposer de la marge de manœuvre utile pour composer un conseil d'administration le plus adapté à la gouvernance de l'entreprise. Par ailleurs, en cas de démission ou de vacance d'un poste, qui se traduirait par une rupture de la parité stricte, des difficultés juridiques risqueraient d'en découler, ce qui pourrait nuire au bon fonctionnement du conseil »<sup>54</sup>.

Outre cette limitation juridique et la problématique concrète qui en découle, l'opportunité d'une parité stricte à 50 % se pose également.

## 2. Inefficacité d'une parité stricte

Au même titre qu'une certaine unanimité s'est faite jour sur la non faisabilité juridique, les personnes auditionnées ont toutes partagé la conviction qu'il serait également inopportun de tendre vers cette solution pour des raisons à la fois techniques et stratégiques.

Si, pour échapper à la parité stricte et donc aux obligations jurisprudentielles de l'Union Européenne, on formulait cette exigence de parité à 50 % en ajoutant une clause d'écart, qui pourrait être formulée comme suit : « l'écart entre le nombre de personnes de chaque sexe ne peut être supérieur à deux », on reviendrait de facto à un pourcentage de l'ordre de celui déjà pratiqué avec la règle des 40%. Les entreprises auditionnées ont précisé, en effet, que pour échapper à la règle couperet des 40 % stricts, elles visaient un quota de 43 % en moyenne, qui

<sup>53</sup> Anne DUREZ, Présidente de « Femmes de Loi, Femmes d'Exception », Sophie-Carole RENE-WORMS, Directrice juridique, Alexandra de RAMBUTEAU, Avocat au barreau de Paris, Lydia ZOUAD, Avocat au barreau de Paris, Note en vue de l'audition de « Femmes de Loi, Femmes d'Exception » le 8 octobre 2019 devant le Haut Conseil à l'Égalité (HCE).

<sup>54</sup> Réponse de Denis TERRIEN, président de l'IFA, dans un courrier, en date du 28 octobre 2019, adressé à Brigitte GRESY, présidente du HCE, suite à sa sollicitation.

leur permettait d'avoir un peu de souplesse lors des nominations de nouveaux membres. Dès lors, ce pourcentage se rapproche de celui qui serait obtenu avec une règle des 50 % avec un écart de deux. Le passage à une parité stricte n'est donc pas nécessaire.

Se pose de plus la question des conseils au nombre impair d'administrateur.ice.s. A moins d'obliger les entreprises à n'avoir que des conseils à nombre pair, comment, pour un conseil de sept membres par exemple (taille médiane pour un grand nombre d'ETI concernées par la loi), mettre en œuvre une telle disposition qui exigerait un nombre de 3,5 femmes ou hommes ?

Le passage à une parité stricte ne semble donc pas nécessaire pour les entreprises cotées qui étaient visées par la première phase de mise en œuvre de la loi COPE-ZIMMERMANN.

Mais, par ailleurs, augmenter les exigences paritaires jusqu'à la parité stricte risquerait de rendre l'objectif très difficile à comprendre pour les plus « petites » sociétés qui doivent encore se mettre en conformité à partir de 2020 et qui semblent rencontrer quelques difficultés. Une telle mesure ne participerait pas à améliorer l'exemplarité des grandes sociétés, mais pourrait s'avérer contreproductive pour les plus petites.

La parité stricte risquerait donc de s'avérer inutilement complexe et rigide, pourrait crispier les différents acteurs économiques sans faire progresser l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la gouvernance, et pourrait même amplifier les stratégies de contournement déjà à l'œuvre par les plus récalcitrants. Marie JO Zimmermann, auditionnée à ce sujet, partage ces mêmes réserves.

En conclusion, le HCE déconseille de prévoir une parité stricte et préconise d'en rester à la règle actuelle - la parité comme objectif et les quotas comme pratique, qui entre, en outre, en vigueur pour une nouvelle catégorie de sociétés en janvier 2020.

### **RECOMMANDATION 1**

Maintenir l'objectif paritaire 40 %-60 % au sein des conseils d'administration et de surveillance sans aller jusqu'à une parité stricte (50 %) pour des raisons de faisabilité juridique et technique et au regard de la difficile mise en œuvre pour les entreprises non cotées concernées.

En revanche, le HCE propose d'étendre ce principe à d'autres entreprises et à d'autres sphères.

## **B. Etendre dans le futur l'obligation actuelle à toutes les sociétés**

Afin de poursuivre l'extension de cette culture paritaire à toutes les entreprises dès lors qu'elles ont mis en place une instance de gouvernance, il conviendrait d'étendre l'obligation actuelle de représentation équilibrée de femmes et d'hommes à toutes les sociétés anonymes (SA) et à toutes les sociétés à commandite par actions (SCA), indépendamment de leur taille et avec un minimum de 50 millions de chiffre d'affaires.

Du temps est nécessaire pour aboutir à une telle extension. Comme la remarque en a été faite lors de la section précédente, les PME auraient probablement besoin de temps pour se conformer à la loi. Il faudrait donc prévoir un délai de mise en œuvre en conséquence, un nouveau un système de palier, par exemple : 20 % dans 2 ans et 40 % dans 4 ans, soit en 2022 et 2024 pour l'extension aux SA et SCA qui ne sont pas concernées par la loi de 2014.

Comme il cela a été mentionné dans la partie relative au manque de données, les entreprises visées sont environ un millier. Au regard du nombre total d'entreprises, cela semble bien peu pour impulser une dynamique nationale. L'extension à toutes les SA et SCA permettrait de poursuivre

cette démarche auprès de 40 000 entreprises environ, d'où un progrès conséquent de la mise en place de la culture paritaire.

Il serait tentant d'envisager l'extension de la parité aux autres types juridiques de sociétés dès lors qu'existe une instance de gouvernance destinée à épauler le dirigeant, quel qu'en soit le format. Les SAS, par exemple, sont de plus en plus encouragées, pour des raisons de bonne gouvernance, à se doter d'un conseil. Mais cette extension ne paraît pas opportune à ce jour.

Pour que l'accès des femmes aux responsabilités viennent s'enraciner dans les pratiques des entreprises, il convient de procéder par étapes dans le temps et pour les entreprises visées :

- ▶ Dans la mesure où la dynamique est désormais bien enclenchée pour les conseils d'administration et de surveillance des SA et SCA, le HCE propose que les étapes soient de deux années pour le premier seuil – 20 % et de deux autres années pour le second – 40 % (ou suivant la taille des conseils, un écart maximum de deux, selon les mêmes modalités existantes).
- ▶ En outre, le HCE préfère recommander, en premier lieu, un élargissement à l'ensemble des SA et SCA (et pas à d'autres statuts juridiques d'entreprises, comme les SAS par exemple), présentant un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

## **RECOMMANDATION 2**

Etendre le principe de représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance de toutes les sociétés anonymes (SA) et à commandite par actions (SCA), quel que soit le nombre de salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, en deux étapes : 20 % (ou au moins une femme dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2022 et 40 % (ou un écart de deux dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2024.

## **C. Prendre en compte les administrateur.rice.s représentant.e.s des salarié.e.s et salarié.e.s actionnaires**

Depuis 2013, plusieurs lois successives<sup>55</sup> – en 2013, en 2015 et en 2019, ont conforté le rôle des administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s et les administrateur.s. salarié.e.s actionnaires, notamment en leur accordant une voix délibérative et non plus consultative. Quelques études ont, depuis lors, montré l'intérêt de cette recherche de démocratie actionnariale pour la pérennité de l'entreprise et l'interaction vertueuse entre des administrateur.rice.s indépendant.e.s et ceux.celles représentant les salarié.e.s, les un.e.s apportant une expertise extérieure, les autres, un savoir-faire et la culture d'entreprise, notamment en matière d'égalité professionnelle.

Ainsi, Denis RANQUE, Président du conseil d'administration d'Airbus Group, estime que : « *les administrateurs salariés peuvent jouer un rôle important. Non seulement ils expriment la vision que l'on peut avoir, de l'intérieur, sur la stratégie de l'entreprise mais ils font également bénéficier le conseil de leur connaissance intime de l'entreprise, de son activité, de ses marchés, de ses clients, de ses savoir-faire et de ses autres avantages concurrentiels. Pour toutes ces raisons, leur avis est précieux lors des délibérations. Symétriquement, et sans trahir la règle de confidentialité*

<sup>55</sup> Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

qui s'impose à eux, ils peuvent aider leurs collègues à comprendre les décisions du conseil, notamment en matière d'investissement »<sup>56</sup>.

### De nouvelles règles de représentation difficilement mises en œuvre

Les règles de représentation, qui sont fonction de la taille de l'entreprise et de la taille du conseil, varient comme suit :

Nombre d'administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des conseils	
Salarié.e.s actionnaires	1 ou plusieurs administrateur.rice.s élu.e.s par l'Assemblée générale des actionnaires.
Représentant.e.s des salarié.e.s	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ au moins 2 administrateur.rice.s salarié.e.s lorsque le nombre d'administrateur.rice.s est supérieur à 8 ;</li> <li>▶ au moins 1 administrateur.rice.s salarié.e lorsque le nombre d'administrateur.rice.s est inférieur ou égal à 8.</li> </ul>

### Règles paritaires concernant les administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s et les salarié.e.s actionnaires, en 2019

Administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires <b>EVOLUTION</b> : plus compté.e.s pour la taille et le calcul de la parité	Sauf modalités contraires, les règles d'élection identiques aux administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s	<b>Art. 184 - Lol n°2019-486 du 22 mai 2019</b> relative à la croissance et la transformation des entreprises	CA : Art. L.225-23 et Art. L.225-28 CS : L225-71
Administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s Min 1 pour CA de 8 membres et moins Min 2 pour CA de plus de 8 membres	Deux modes de scrutin : Si 1 représentant.e.s : scrutin majoritaire à deux tours : candidat.e et suppléant.e de sexe différent Si 2 et plus : scrutin de liste à la représentation proportionnelle : liste composée alternativement de chaque sexe, l'écart entre le nombre de candidat.e de chaque sexe ne peut être supérieur à 1	<b>Art. 184 - Lol n°2019-486 du 22 mai 2019</b> dite PACTE	CA : Art. L.225-27, L.225-27-1 et art. L.225-28 CS : Art. L.225-79

Toutefois, ces personnes ne sont pas comptabilisées dans le calcul destiné à établir les objectifs chiffrés. Il est impossible de connaître la proportion de femmes et d'hommes occupant ces fonctions car aucune donnée n'existe sur le sujet. La mise en œuvre est lente et il semblerait que les entreprises soient peu allantes à opérer ce changement<sup>57</sup>. Lors des auditions et entretiens menés, certaines entreprises envisagent même de réduire la taille de leur conseil pour éviter d'avoir à appliquer en leur sein, ces dispositions.

En outre, et justement parce qu'il existe de nouvelles obligations, il conviendrait d'en faire le suivi pour s'assurer qu'elles produisent leurs effets. Les entreprises pourraient inclure des informations sur ces administrateur.rice.s dans leur document de référence, pour afficher la composition complète de leur conseil et rendre visible la part des femmes parmi elles.eux. Certaines entreprises, cotées notamment, le font déjà<sup>58</sup>.

### L'opportunité d'intégrer ces administrateur.rice.s salarié.e.s dans le calcul des objectifs chiffrés

Depuis la loi du 22 mai 2019, les administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires ne sont plus décompté.e.s pour le calcul des règles paritaires. La question se pose alors de savoir pourquoi ces salarié.e.s actionnaires, qui étaient préalablement décompté.e.s, ne le sont plus, alors même que s'attache à elles.eux la souveraineté liée à la possession du capital, en creux au droit de propriété, qui s'exprime en l'occurrence par le droit extra-patrimonial qu'est le vote. Cette

<sup>56</sup> Martin RICHER, « Les administrateurs salariés, un atout pour la performance de l'entreprise », 21 avril 2015, La Tribune : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/les-administrateurs-salaries-un-atout-pour-la-performance-de-l-entreprise-470076.html>

<sup>57</sup> Pierre VICTORIA, *La démocratie dans l'entreprise : le rôle des administrateurs salariés*, Fondation Jean Jaurès, 16 mars 2017, publié en ligne : <https://jean-jaures.org/nos-productions/la-democratie-dans-l-entreprise-le-role-des-administrateurs-salaries>

<sup>58</sup> Voir supra, l'exemple de Schneider Electric dans la partie 1. Une parité bien installée dans les CA/CS des grandes entreprises cotées depuis 2017

exclusion ne donne pas forcément une bonne image de leur rôle. Par ailleurs, les autres administrateur.rice.s qui peuvent représenter un.e actionnaire majoritaire ou minoritaire, sont bien comptabilisé.e.s (art.L.225-20-CA et L.225-76-CS). Il semblerait utile de revenir à une prise en compte de ces administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires dans le calcul d'application des règles paritaires.

Ils.elles contribuent, tout autant que les autres membres, à la diversité des conseils et leur apportent un point de vue spécifique. Des études ont montré une corrélation positive entre la présence d'administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s<sup>59</sup> et la bonne marche des conseils et donc de la performance des entreprises. Salima BENHAMOU, autrice d'études économiques sur ce sujet, confirme cet impact sur la performance. De plus, toujours selon ses analyses, elle constate que l'arrivée de ces administrateur.rice.s représentant.e.s des salarié.e.s ne concourt pas du tout à la parité puisque 67% sont des hommes<sup>60</sup>. L'intégration des règles paritaires semble donc opportune<sup>61</sup>.

#### *Des difficultés techniques à prendre en compte*

La loi, pour rappel, prévoit quatre modalités de désignation des administrateur.rice.s représentant.e.s des salarié.e.s, qu'il revient à l'assemblée générale des actionnaires de choisir :

- ▶ l'élection par les salarié.e.s ;
- ▶ la désignation par l'IRP la plus élevée du périmètre ;
- ▶ la désignation par l'organisation ou les deux organisations arrivées en tête des élections professionnelles sur le même périmètre ;
- ▶ la désignation par le comité d'entreprise européen pour l'un.e des deux représentant.e.s et l'une des trois précédentes modalités pour l'autre<sup>62</sup>.

À défaut de choix dans le délai fixé, c'est le régime de l'élection qui s'appliquera (liste paritaire).

Dans les faits, la parité peut s'avérer difficile à mettre en place pour plusieurs raisons :

- ▶ les organisations syndicales présentes dans l'entreprise ne sont pas toujours allantes pour créer un vivier de femmes pour les représenter ;
- ▶ les entreprises sont parfois peu motivées pour faire entrer un.e administrateur.rice salarié.e.s dans leur conseil. Les chef.fe.s d'entreprise ne voient pas toujours d'un bon œil l'arrivée de « syndicalistes » et préfèrent réduire la taille de leur conseil pour n'en accueillir qu'un.e<sup>63</sup> ;

---

<sup>59</sup> Houda GHAYA et Gilles LAMBERT, « L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français », Management International, Volume 20, Numéro 4, Été 2016, p. 176-187 : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2016-v20-n4-mi03989/1051682ar/resume/>

<sup>60</sup> Martin RICHER, « Les administrateurs salariés, un atout pour la performance de l'entreprise », 21 avril 2015, La Tribune : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/les-administrateurs-salaries-un-atout-pour-la-performance-de-l-entreprise-470076.html>

<sup>61</sup> Voir infra la partie II. Améliorer le suivi et accompagner le changement.

<sup>62</sup> Rapport d'information de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité du Sénat - sur les dispositions du projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi dont la délégation a été saisie par la commission des affaires sociales, Par Mme Catherine GÉNISSON, Sénatrice : <http://www.senat.fr/rap/r12-490/r12-4901.pdf>

<sup>63</sup> « Le plus grand défi des administrateurs salariés, c'est d'être considérés comme des membres à part entière ayant voix au chapitre et non pas comme des empêchements de tourner en rond. Nous sommes parrainés par nos syndicats mais nous ne sommes pas des syndicalistes en mission », pointe un autre. » « Pour son « baptême » en CA, il raconte qu'un autre administrateur l'ayant pris pour « un des siens » lui dit : « Mon cher ami, comme vous le savez nous avons tout réglé hier ». Référence à ces « petits cercles restreints » où les véritables décisions se prennent parfois, en amont des conseils, loin des salariés, confirme un autre. » In Jean-Christophe FERAUD et Amandine CAILHOL, « Administrateurs salariés : en conseil d'administration, «on apporte la connaissance de l'entreprise», 18 juin 2018, Libération : [https://www.liberation.fr/france/2018/06/18/administrateurs-salaries-en-conseil-d-administration-on-apporte-la-connaissance-de-l-entreprise\\_1659823](https://www.liberation.fr/france/2018/06/18/administrateurs-salaries-en-conseil-d-administration-on-apporte-la-connaissance-de-l-entreprise_1659823)

- s'il n'y a qu'un.e représentant.e à élire, ce sera le système de candidat.e/suppléant.e qui s'applique et, comme l'ont montré de nombreux rapports du HCE dans le domaine politique, le poste de suppléant sera attribué à la femme puisque selon l'adage bien connu, « le féminin de candidat, c'est suppléante ».

Le HCE, s'il entend bien que ces administrateur.rice.s puissent ne pas être comptabilisé.e.s pour la taille du conseil, estime en revanche qu'il convient de suivre l'application des obligations en faveur de la parité.

Au regard des freins repérés, trois actions semblent s'imposer dans un premier temps :

- compter les femmes parmi ces deux catégories de salarié.e.s au sein des CA et des CS et inclure ces données dans les documents de référence ;
- inciter les entreprises et les syndicats à faire preuve d'initiatives pour mieux les identifier et les promouvoir pour ces élections ;
- faire réaliser une étude sur la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des entreprises cotées et non cotées de 500 salarié.e.s et plus.

En fonction des résultats de l'étude qui sera menée, le HCE préconise, dans un second temps, de modifier le code de commerce en supprimant, dans les articles L-225-23, L.225-27, L225-71 Art. L.225-79 du code de commerce, les mentions excluant ces administrateur.rice.s du calcul de la parité (mais pas de la taille totale du conseil).

Modalités de calcul de la parité en incluant les administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s et les administrateur.rice.s salarié.e.s actionnaires suivant la proposition du HCE

Exemple pour un conseil d'administration composé de 8 membres :

1 <sup>er</sup> Quota : 40 % ou écart maximum de deux	2 <sup>ème</sup> Quota : liste paritaire et candidat.e/suppléant.e
8 personnes (indépendant.e.s, représentant.e.s des actionnaires, PDG, etc.) : 3 femmes ; 5 hommes. <b>Ecart de deux : conforme à la loi</b>	3 administrateur.rice.s salarié.e.s : représentant.e.s salarié.e.s : 1 femme et 1 homme ; salarié.e.s actionnaires : 1 femme (suppléant 1 homme). <b>Conforme à la loi.</b>
<b>3<sup>ème</sup> quota global :</b> Au total : 8 membres + 3 administrateur.rice.s salarié.e.s = 11 membres - changement de catégorie pour le calcul de la parité (40 % et plus écart de deux) <i>Dans l'exemple : 5 femmes sur 11 membres soit 45,4 % : conforme à la loi</i>	

### RECOMMANDATION 3

Suivre la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salariée.e.s actionnaires et représentant.e.s des salarié.e.s au sein des conseils d'administration et de surveillance :

- en obligeant les entreprises à intégrer dans les documents de références, des informations relatives à ces deux catégories d'administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des conseils ;
- en faisant réaliser une étude sur la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des entreprises concernées par les dispositifs paritaires.

Le HCE a tenu à regarder s'il était possible d'étendre les modalités paritaires à d'autres espaces au sein des conseils d'administration et de surveillance, et notamment les comités de nomination.

## D. Etendre la mission des comités de nomination attachés aux conseils d'administration et de surveillance

Afin de remplir sa mission, le conseil d'administration ou de surveillance peut constituer des comités par thématique<sup>64</sup>. Ainsi, comme il a été présenté précédemment dans la première section, les conseils en comptent souvent plusieurs, les comités d'audit, de nomination et de rémunération étant considérés comme les plus importants. Dans les sociétés cotées, le comité d'audit est une obligation depuis 2010.

Le comité de nomination est celui dont la mission correspond au sujet qui nous occupe, – « *Le comité des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes* » - (§16 code Afep-Medef). Chargé de l'identification des futurs administrateurs, il joue d'ores et déjà un rôle clé pour la sélection des futures administratrices et pourrait être force de proposition vers une plus grande mixité des postes de dirigeants mandataires sociaux (Direction Générale et Direction Générale Adjoint), et plus largement des comités exécutifs et/ou de direction (voir ci-dessous).

La mission de ce comité est essentielle à bien des égards puisqu'il prépare l'avenir et sélectionne les personnes qui vont l'incarner. Cette mission est un enjeu stratégique et juridique majeur désormais puisqu'un conseil mal composé entraîne la nullité des délibérations. Cette nouvelle sanction voulue par le ministre de l'économie et des finances, Bruno LE MAIRE, dans la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises<sup>65</sup>, tout comme l'obligation nouvelle d'intégrer au rapport sur le gouvernement d'entreprise les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité<sup>66</sup>, doit logiquement conduire à renforcer le rôle du comité de nomination. Le conseil d'administration ou de surveillance doit se doter des moyens d'examen adéquats.

L'extension des missions du comité de nomination au suivi de la diversité des profils et de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes est une idée qui a déjà été portée à titre individuel par des membres du Medef (Armelle CARMINATI, Laurent DEPONT et Carol LAMBERT<sup>67</sup>) lors de la récente révision de 2018 du code Afep-Medef.

### Proposition d'ajout au Code de gouvernance des entreprises cotées – Afep-Medef en vue de la mise à jour de 2018

« La diversité des profils est aujourd'hui unanimement reconnue comme un des premiers facteurs contribuant à la qualité de la gouvernance. Grâce aux efforts réalisés ces dernières années, la France est en tête au plan international s'agissant de la présence des femmes dans les conseils d'administration, cette évolution ayant enclenché un mouvement de formation et de professionnalisation de la fonction d'administrateur que chacun salue. Comme le soulignait le rapport du HCGE de 2017 « les comités exécutifs sont les principaux viviers dans lesquels se recrutent les administrateurs ».

<sup>64</sup> Pour en savoir plus – IFA, « *Quel est le rôle des différents comités du Conseil ?* » : <https://www.ifa-asso.com/informer/centre-de-ressources/les-questions-cles/quel-est-le-role-des-differents-comites-du-conseil.html>

<sup>65</sup> Art. 189 - Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite loi PACTE. Voir supra le récapitulatif des dispositifs légaux et infra le développement sur le renforcement des sanctions.

<sup>66</sup> Art.104 – VII, 2° - Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, dite Loi AVENIR. Voir supra le récapitulatif des dispositifs légaux

<sup>67</sup> S'agissant des fonctions des auteurs.rice.s de cette proposition, en 2018 : Armelle CARMINATI est Présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale (ISM) du MEDEF, Personnalité Qualifiée du Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Laurent DEPOND est membre du bureau de la Commission ISM et Président de son Comité Diversités et Egalité des Chances, Personnalité Qualifiée du Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Carol LAMBERT est membre du bureau de la Commission ISM et Présidente de son Comité Egalité Professionnelle et Parité, Membre de la délégation MEDEF au Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle

Conformément aux meilleures pratiques, le code Afep/Medef prévoit que le conseil constitue en son sein un comité des nominations qui aurait « *un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes* ».

Dès lors, il semblerait plus approprié que les questions de diversité des profils et de la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes, au-delà du conseil d'administration, soient confiées à ce comité. L'article 16.2.2. du Code Afep/Medef pourrait ainsi être complété de la façon suivante :

Le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. A ce titre, il veillera à la diversité des profils au sein des instances dirigeantes de l'entreprise, au-delà du conseil d'administration, et notamment à une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il s'agit là d'une de ses tâches principales. »

Quelques comités de nomination se sont d'ailleurs déjà emparés pratiquement de cette idée et examinent l'ensemble des potentialités (profils externes ET internes) pour des études de candidatures au-delà des administrateur.rice.s.

#### Les missions des comités de nominations au sein des entreprises du CAC40 – documents de référence 2019

*Etude des pratiques réalisée par Carol LAMBERT, experte, associée, Ethics & Governance Leader, Direction Qualité Risque, Deloitte & Associés.*



**Les quarante groupes du CAC ont tous un comité de nomination**, quelquefois regroupé avec le comité de rémunération et avec un périmètre pouvant être couplé, par exemple, avec les questions de gouvernance ou de RSE.

S'agissant du champ de responsabilité de ces comités en termes de nominations, objet de l'étude :

- ▶ Deux se limitent aux seul.e.s administrateur.rice.s
- ▶ Seize couvrent aussi les dirigeants mandataires sociaux, c'est-à-dire, au-delà des administrateurs, le Président Directeur Général en cas de non-dissociation ainsi que le Directeur Général dans la formule dissociée ou s'il en existe
- ▶ **Dans les vingt-deux autres groupes, soit pour plus de la moitié de l'échantillon, le comité de nomination va encore plus loin en étant impliqué à des degrés divers dans les nominations du « Comité Exécutif » ou du « Directoire », des « instances dirigeantes », des « cadres dirigeants », des « dirigeants non-mandataires » :**
  - **Influence du comité :** selon les cas, le comité « propose » ou « identifie » les candidatures ; Il peut aussi « examiner les propositions », « formuler des recommandations », « formuler des avis », « conseiller ». Dans d'autres, il est « tenu informé » des nominations ;
  - **Projet de contrôle de l'existence d'un plan de succession :** Quatre groupes expliquent par ailleurs qu'il est aussi nécessaire que le comité de nomination s'assure qu'un plan de succession ou de relève des instances de direction est en projet ;
  - **Etude du plan de succession jusqu'au « Top Talent » :** Dans deux cas, les comités de nomination interviennent aussi pour les Top Talent et les Senior Managers.

C'est aussi le cas pour certaines entreprises du SBF120, à l'instar de l'entreprise IPSEN, interrogée en 2015 à l'occasion du rapport précédent du HCE<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes et le Conseil Supérieur de l'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance - Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012*, rendu public le 10 février 2016 : <https://urlz.fr/aWZv>



Outre l'intégration dans les codes de gouvernance, Afep-Medef et Middledenext et dans les recommandations de l'Association française de la gestion financière (AFG), d'un rôle de suivi par le comité de nomination des obligations paritaires, une modification du Code du commerce peut être envisagée. Dans un souci de parallélisme des formes et de cohérence, tout comme l'art. L.823-19 donne un cadre général au comité d'audit, il conviendrait en effet de reconnaître légalement l'existence et d'**encadrer les missions et la composition du comité en charge des nominations, au sein d'un article L823-19bis.**

En effet, au regard du durcissement des règles sur ces deux sujets - encadrement des rémunérations des dirigeant.e.s (notamment le calcul du ratio d'équité et la validation par les actionnaires) et nullité des délibérations en cas de composition non équilibrée du conseil -, l'inscription de ces règles dans le code du commerce entérinerait leur rôle actuel, conforté par la loi PACTE notamment. Pour des raisons pratiques, il est important que les termes utilisés restent généraux pour apporter la souplesse de fonctionnement nécessaire aux entreprises. Cet article supplémentaire serait à ajouter dans les deux sous-sections relatives à la gouvernance des SA (CA et CS) parce qu'il s'agit bien d'une question de gouvernance et que les questions de nomination et de rémunération<sup>69</sup> sont toutes deux traitées dans ces parties.

Toutes ces informations doivent figurer dans les rapports de gouvernement d'entreprise expressément visés par les CA/CS. Autrement dit, il revient aux administrateur.ice.s et aux commissaires aux comptes de contrôler ces données avant que ce document et le rapport de gestion ne soient portés à la connaissance des actionnaires, adoptés en assemblée générale et rendus publics.

De plus, ce comité ne saurait être doté d'une existence légale sans qu'il soit fait mention de sa **composition**, en l'occurrence également équilibrée entre les femmes et les hommes. L'article du Code de commerce ainsi créé devrait comprendre une mention identique à celle prévoyant la composition du conseil d'administration ou de surveillance :

*Le comité est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.*

*Ce comité, composé au plus de huit membres, ne peut comprendre un écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe supérieur à deux.*

*Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle.*

Au-delà de l'équilibre entre les hommes et les femmes au sein du conseil et des comités, c'est aussi l'accès à la présidence de ces comités qui est important. Sur ce point, les entreprises doivent pouvoir être vigilantes et s'organiser en interne ; la loi ne peut pas tout prévoir.

---

<sup>69</sup> Exemple pour la rémunération : Article L225-37-2 §1 du Code du commerce :

*Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au président, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat, font l'objet d'une résolution soumise au moins chaque année à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues à l'article L. 225-98 et au deuxième à avant-dernier alinéas du présent article.*

#### **RECOMMANDATION 4**

Renforcer le rôle, auprès des CA/CS, des comités spécialisés en charge des nominations, pour la mise en œuvre des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans la composition des instances de gouvernance et dirigeantes, au-delà du conseil d'administration et de surveillance, aujourd'hui seuls concernés par la loi, et imposer une règle de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein de ce comité :

- ▶ en intégrant, dans la partie législative du Code du commerce, aux sous-sections 1 et 2 « Du conseil d'administration de la direction générale » et « Du directoire et du conseil de surveillance », la double mission et la composition équilibrée du comité de nomination :
  - la dimension de contrôle *ex ante* des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et l'identification des profils pour les plans de succession (mandats sociaux, instances de direction (Comex/Codir) et viviers de talents de l'entreprise ;
  - une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité (au moins une femme en 2022 et un écart de deux maximum en 2024 pour les comités de 8 membres au plus) ;
- ▶ en recommandant que les codes d'entreprises Afep-Medef et Middledenext prévoient de :
  - conforter la mission du comité de nomination au-delà de l'identification de futur.e.s administrateur.rice.s et de l'étude des plans de succession des mandats sociaux à l'ensemble des instances de direction (Comex/Codir) et des viviers talents de l'entreprise ;
  - veiller à une représentation équilibrée de chaque sexe dans le comité de nomination.

Il serait vain de poursuivre la dynamique d'extension des dispositifs de représentation équilibrée si, dans un même temps, ils restaient méconnus et qu'aucun suivi n'était mis en place pour s'assurer de leur mise en œuvre.

## **II. Se doter de la capacité de suivre la mise en œuvre de la loi**

A de nombreuses reprises, cette question du suivi de la mise en œuvre s'est invitée dans les échanges parmi les membres et avec les personnes auditionnées. Deux éléments en particulier ont été mis en exergue : le manque d'information par les entreprises elles-mêmes des obligations qui leur incombent et l'absence de suivi par les pouvoirs publics de ces dispositions qu'ils ont proposées au Parlement et devant lequel ils ne rendent aucun compte.

### **A. Améliorer l'information sur l'existence d'obligations légales**

Du fait du durcissement des sanctions en cas de non-respect des dispositions paritaires, il a semblé primordial au HCE de leur consacrer un point précis – l'idée sous-jacente étant que, si les entreprises prenaient conscience des répercussions possibles d'un conseil non conforme, elles seraient peut-être plus enclines à s'engager dans cette démarche.

## 1. Le rappel des sanctions après leur renforcement en 2019

Lors de l'élaboration de la loi, il a semblé indispensable d'assortir de sanctions les obligations paritaires afin qu'elles soient appliquées. A l'époque, le modèle norvégien, exemple de mise en œuvre de quotas dans le monde économique, était seul disponible. Mais la sanction de la dissolution de l'entreprise contrevenante, que la Norvège avait adoptée n'a pas été retenue car jugée extrême. Deux types de sanction ont été préférées : un conseil mal composé procède à des délibérations considérées comme nulles et les jetons de présence (rémunération) sont suspendus.

### a. La nullité d'une nomination entraîne la nullité des délibérations

Depuis la loi PACTE de 2019, la sanction a été aggravée et la nullité d'une nomination entraîne la nullité des délibérations. En effet, à l'occasion des navettes parlementaires, le projet de loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, a été enrichi par une disposition conduisant à supprimer la dernière phrase du second alinéa de l'article L. 225-18-1 et L. 225-69-1 : « Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé ».

Quelques voix se sont élevées pour dire combien cette mesure était disproportionnée : « L'affaire est assez grave. Des sanctions existent déjà : imaginez l'insécurité juridique qu'introduirait la nullité des délibérations. Je vous invite à y réfléchir, chers collègues... », a expliqué Michel CANEVET, le rapporteur centriste de la commission spéciale du Sénat. Les sénateurs craignent un effet « boule de neige » : ils estiment que cette sanction de nullité des délibérations d'un conseil d'administration entraînerait d'autres nullités en cascade de décisions juridiques et économiques au sein de l'entreprise. »<sup>70</sup>

De même, les organisations patronales et autres associations d'entreprises auditionnées par le HCE ont dit que ce renforcement de la sanction constituait un « danger » pour les petites entreprises parce qu'elles seraient moins bien informées et moins bien préparées que ne le seraient les plus grandes entreprises disposant d'un service juridique.

Cette gravité de la sanction a d'abord et avant tout un rôle d'alerte – préparer les nominations, constituer des viviers, etc. -, et donne de l'importance au sujet de la parité. Ce n'est plus une question anecdotique mais bien une question de gouvernance que pose l'obligation de parité et, en creux, de performance économique. Comment les entreprises pourraient-elles être gagnantes en se privant de la moitié des cerveaux de l'humanité ?

Dans la pratique, le processus de nomination est à peu près identique pour les membres indépendant.e.s et les représentant.e.s des actionnaires ou des salarié.e.s.

#### Processus de nomination des administrateur.ice.s dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises privées

Avant le terme d'un ou plusieurs mandats d'administrateur.ice.s, commence le processus de nomination, suivant en général ces 5 étapes :

- ❶ Identification des besoins de l'entreprise et des profils recherchés, au sein du comité de nomination, en concertation avec la.le dirigeant.e de l'entreprise.
- ❷ Selon la taille de l'entreprise, saisine d'un cabinet de recrutement ou d'un.e chasseur.se de tête ou identification de candidat.e.s potentiel.le.s au sein des réseaux respectifs des administrateur.ice.s et dirigeant.e.s en place.
- ❸ Entretiens avec les candidat.e.s pré-sélectionné.e.s par le comité de nominations, si nécessaire, par la.le dirigeant.e et/ou l'ensemble des membres du CA ou CS.
- ❹ Validation des candidat.e.s par le CA.
- ❺ Soumission au vote de l'Assemblée générale des actionnaires, des candidat.e.s choisi.e.s.

<sup>70</sup> Alexandre POUSSART, Equilibre hommes-femmes à la tête des entreprises : le Sénat contre une nouvelle sanction », 6 février 2019, Public Sénat : <https://www.publicsenat.fr/article/parlementaire/equilibre-hommes-femmes-a-la-tete-des-entreprises-le-senat-contre-une-nouvelle>

En résumé, le CA/CS entérine les choix proposés et les présente aux actionnaires lors de l'Assemblée générale (AG). Concrètement, il arrive souvent que plusieurs nominations soient votées en même temps lors de l'AG : le vote intervient alors pour l'ensemble des personnes et non pas individu par individu.

*A priori*, c'est le rôle du/de la secrétaire général.e du CA ou CS lorsque ce poste existe et/ou du/de la directeur.ice juridique de la société (qui a parfois cette double casquette) de vérifier la situation en amont de l'AG. Le commissaire aux comptes peut aussi jouer un rôle à cet égard, il pourrait y être systématiquement encouragé. **Le comité de nomination, comme envisagé dans la recommandation du HCE, pourrait même devenir le principal acteur de cette vérification.**

En amont de l'AG, les actionnaires aussi peuvent s'interroger sur les nominations qui ne permettraient pas à l'entreprise de se conformer à la loi ; les questions écrites ainsi adressées devront trouver une réponse orale et écrite lors de l'AG. Mais c'est bien plutôt à l'occasion de l'AG que les actionnaires peuvent faire valoir toute contestation, ayant un intérêt légitime à agir.

#### *b. La nullité d'une nomination entraîne la suspension de la rémunération*

Les administrateur.ice.s perçoivent une rémunération pour leur participation à des réunions du CA/CS ou des comités du conseil, sous forme de « jetons de présence », mais peuvent aussi être rémunéré.e.s pour un travail de préparation d'un dossier.

Un peu pensée comme les retenues sur la dotation des partis politiques qui ne présenteraient pas de candidatures paritaires lors des élections législatives, la sanction de la suspension du paiement des jetons de présence ne permet cependant pas d'être contournée de la même manière. Les partis politiques préfèrent payer plutôt que d'investir des femmes. Ici, le versement de la rémunération aux administrateur.ice.s est suspendu<sup>71</sup> le temps nécessaire à la mise en conformité. L'entreprise ne peut pas s'extraire de cette obligation en payant un malus. En cas de remise en conformité avec la loi, le versement est repris, avec rétroactivité.

Cependant, la sanction sur la seule base des jetons de présence ne fonctionne pas avec les ETI et les entreprises de taille modeste, car la plupart ne distribuent pas ou très peu de jetons de présence et ont d'autres modes de rémunération.

Au-delà du CAC40, le montant des jetons de présence s'élève en moyenne par administrateur.ice à 10 428 €/an. Le montant médian est même de 12 000 €/an pour les entreprises du compartiment B et 5 000 €/an pour celles du compartiment C. Et 24% des entreprises ne versent pas de jetons de présence<sup>72</sup>.

Cette sanction est donc nécessairement inefficace pour ces entreprises. La nullité des délibérations est bien plus dissuasive.

A noter que le Code de commerce organise déjà (art. L.225-24 et L225-78) une certaine souplesse d'adaptation si la situation venait à changer brusquement pour cause de décès ou de démission. Les entreprises disposent, en effet, d'un délai de six mois à compter du jour où se produit la vacance, délai à partir duquel les sanctions pourraient être engagées à la condition qu'une personne ayant un intérêt à agir, comme un actionnaire minoritaire, ou un concurrent commercial intente une action civile. Il faut démontrer cet intérêt à agir auprès du tribunal de commerce saisi à cet effet. La.le juge pourrait également accorder un délai supplémentaire si l'entreprise était de bonne foi.

Mais, à ce jour, aucun contentieux sur ce point ne semble avoir été engagé.

<sup>71</sup> Code de commerce : Art. L.225-45, pour les CA, Art. L225-83, pour les CS.

<sup>72</sup> Données issues du rapport IFGE et l'Institut de Recherche Middenext de 2013 et une étude parue dans les « Cahiers Middenext », de février 2014, in Vivianne de BEAUFORT, Note « CEDE-ESSEC Programme Law and Gender », janvier 2015.

L'insécurité juridique mise en avant est sans doute réelle mais si la règle est connue, les entreprises doivent anticiper et se mettre en conformité. De fait, la règle est souvent insuffisamment connue.

## **2. L'information et la formation des experts comptables et des commissaires aux comptes ainsi que des entreprises visées par la loi**

A l'occasion de ce rapport, les présidents du Conseil supérieur de l'Ordre des expert.e.s-comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, MM. TANDE et BOUQUOT, ont été sollicités sur l'importance de la formation de leurs membres au regard du renforcement des sanctions. Conscients de leur rôle privilégié auprès des entreprises et de leur mission de certification, tous les deux ont répondu favorablement à cette question, indiquant notamment qu'un module sous forme de webinaire sur ce thème spécifique pourrait être créé ou bien inclus dans la formation portant sur l'actualité juridique.

### **RECOMMANDATION 5**

Former les expert.e.s-comptables et les commissaires aux comptes sur toutes les dispositions paritaires relatives aux conseils d'administration et de surveillance afin qu'ils.elles réalisent, conjointement avec le comité de nomination, le suivi de la mise en conformité avec ces dispositions paritaires dans le cadre de la certification des documents de référence.

En ce qui concerne les entreprises, il a été rappelé à plusieurs reprises, lors des auditions ou entretiens, que les entreprises étaient mal informées sur les obligations paritaires auxquelles elles devaient se conformer, plus particulièrement les ETI et PME. Il en ressort que les SA et SCA de 250 salarié.e.s et plus qui doivent compter 40 % de femmes minimum ou un écart de deux maximum entre les femmes et les hommes au sein de leur conseil à compter de janvier 2020, semblent à la peine, au regard des rares données disponibles.

Pour Denis TERRIEN, président de l'IFA, interrogé sur la bonne information des entreprises concernées par la mise en œuvre de la parité dans les conseils pour janvier 2020, « *l'IFA, au regard des remontées d'information dont il dispose, estime qu'il conviendrait de renforcer considérablement l'information vers les sociétés concernées d'ici à la date d'application. La communication sur ces obligations pourrait être utilement accompagnée d'un message concernant l'intérêt d'avoir des administratrices bien formées et des moyens permettant de bien les sélectionner* »<sup>73</sup>.

Comme indiqué lors de son audition, la Direction Générale des Entreprises (DGE) envisage de « *mettre en place une campagne de communication à destination des entreprises concernées par l'entrée en vigueur de l'obligation imposée par la loi au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette campagne de communication sera relayée par le réseau territorial DGE et par ses partenaires. Une action au niveau local apparaît pertinente au regard des cibles concernées.*

*Un kit de communication à destination des entreprises de plus de 250 salarié.e.s comprenant un rappel de la législation et des délais de mise en conformité est en cours d'élaboration à cet effet. Il comprendra un article diffusable via les sites internet et les réseaux sociaux, ainsi qu'un flyer. Ce kit de communication, accompagné d'un courriel du Directeur général des entreprises, sera transmis aux DIRECCTE, aux chambres de commerce et d'industrie, aux chambres des métiers et de l'artisanat, au Medef, à France industrie, aux experts comptables, aux commissaires aux*

<sup>73</sup> Verbatim extrait de la réponse de Denis TERRIEN, président de l'IFA, dans un courrier, en date du 28 octobre 2019, adressé à Brigitte GRESY, présidente du HCE, suite à sa sollicitation.

comptes, à BPI France, au mouvement des ETI et à la confédération des petites et moyennes entreprises. Il sera également mis en ligne sur le site de la DGE.

Cette campagne de communication devrait intervenir avant la fin de l'année. 74»

Cette initiative pourrait produire encore d'avantage d'effets si elle était relayée par :

- ▶ les réseaux des conseils qui agissent auprès des entreprises tel.le.s que les expert.e.s-comptables, les commissaires aux comptes ou le chambres de commerce et d'industrie ;
- ▶ les réseaux des entreprises, des chef.fe.s d'entreprises, les organisations patronales ;
- ▶ BPI France, à l'occasion d'ateliers de formation à destination des chef.fe.s d'entreprise.

#### Formations en ligne gratuites pour les chef.fe.s d'entreprise – BPI France

BPI France organise notamment des formations en ligne gratuites sur des sujets de préoccupations des chef.fe.s d'entreprise.

La parité au sein de la gouvernance pourrait être une thématique de formation, sur la base de la communication de la DGE.

Pour plus d'informations :

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/formation-chefs-entreprise-bpifrance>



Le HCE préconise de rendre visible le réseau d'organismes d'appui auprès desquels les entreprises peuvent en toute confiance demander à être accompagnées pour la compréhension des textes, ou la mise en œuvre afin d'éviter d'être confrontées à des sanctions pour non-conformité.

#### RECOMMANDATION 6

Informier et former les entreprises de 250 à 500 salarié.e.s sur leurs obligations légales à compter de 2020, en recourant notamment aux actions suivantes :

- ▶ la publication d'un guide/d'une brochure sur les obligations légales en matière de parité au sein des organes de gouvernance, réalisés par la Direction Générale des Entreprises ;
- ▶ la mobilisation des réseaux des conseils des entreprises : organisations patronales, expert.e.s comptables, Commissaires aux comptes, Chambres de commerce et d'industrie, qui peuvent jouer un rôle d'alerte sur les obligations légales et d'appui aux entreprises sur ce sujet ;
- ▶ l'intégration de cette thématique au sein des coaching/formations à destination des chef.fe.s d'entreprise proposés par BPI France et/ou les CCI.

74 Réponse officielle de la Direction Générale des Entreprises envoyée à l'issue de leur audition, en complément des informations transmises oralement.

## B. Collecter des données indispensables au contrôle pour empêcher toute insécurité juridique

A chaque exercice d'évaluation mené en matière de parité au sein des instances de gouvernance, il apparaît que les données ne sont pas collectées de façon systématique et pérenne, que les études réalisées sont menées par des structures privées de conseil en gouvernance ou en recrutement, parfois financées par l'Etat à cet effet. Le côté ponctuel et partiel (puisque, souvent, ce ne sont que les grandes entreprises cotées qui font l'objet de ces observations du fait de la publication en ligne de ces informations) est un véritable frein au suivi des lois sur le sujet. C'est pourquoi, le HCE a tenu à chercher une solution centralisée et uniforme pour le secteur privé. A cette occasion, il s'est interrogé à la fois sur les données qu'il serait pertinent de connaître et sur l'instance qui pourrait effectuer ce suivi.

### 1. Les données obligatoires relatives à la composition des CA/CS

En listant les dispositions des sous-sections du Code de commerce relatives à la composition des conseils d'administration et de surveillance<sup>75</sup>, on observe que les données correspondantes ne sont pas collectées et que la composition complète de ces instances n'est pas accessible facilement. En particulier les données permettant de suivre les obligations paritaires ne sont pas rassemblées, sauf exception, dans le cadre d'études particulières.

Ainsi la taille du conseil qui a un impact direct sur la proportion attendue d'administrateur.rice.s (40% pour un conseil de 9 membres et plus OU un écart de deux pour un conseil de 8 membres au plus), est une donnée essentielle pas toujours disponible. Mais il pourrait également être utile de connaître le statut de ces administrateur.rice.s : sont-elles.ils indépendant.e.s, représentant.e.s des salarié.e.s, salarié.e.s actionnaires, président.e. de conseil de surveillance, directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s, etc ? Les femmes et les hommes détiennent-ils le même nombre de mandats ? Quelle est la durée de leur mandat ? etc.

Il serait donc intéressant d'obtenir les informations relatives à chacune des obligations contenues dans ces sous-sections relatives à la composition des conseils. Cette collecte d'informations plus large que sur la seule parité permettrait, d'une certaine manière, de reconnaître cette dimension au sein de la gouvernance, car la représentation équilibrée est à la « source » de la composition d'un conseil en étant inscrite aux articles L225-17 (CA) et Art. L.225-58 (CS) du Code de commerce.

Au regard des obligations légales en matière de composition du conseil, il conviendrait de regarder en priorité les données suivantes pour les entreprises concernées – à savoir les SA et SCA cotées ou les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires :

Données attendues	Obligations et articles du code de commerce
Nombre total des membres du conseil (CA/CS) – hors administrateur.rice.s salarié.e.s	Minimum 3/maximum 18 – art.225-17§1 et L. 225-58
Nombre et pourcentage de femmes Nombres et pourcentage d'hommes	Ecart de 2 – conseil de 8 membres/40% minimum – conseil plus de 8 membres – art. L.225-17§2, L. 225-18-1 (CA) / art. L222-69 et L222-69-1 (CS)

<sup>75</sup> Code du commerce : Section 2 : De la direction et de l'administration des sociétés anonymes comprenant les sous-sections Du conseil d'administration de la direction générale (L.225-17 à L.225-56) et Du directoire et du conseil de surveillance (L.225-57 à L.225-93).

Présentation d'un rapport sur le gouvernement d'entreprise (joint au rapport de gestion) : oui/non + télécharger en format pdf	Rapport de gouvernement d'entreprise comprenant une description de la politique de diversité pour le CA, complétée par la recherche de représentation équilibrée femme-homme au sein du Comex/Codir ; les 10% hautes responsabilités ; les objectifs de la politique EFH ou les raisons de l'absence d'une telle politique – art. L225-37-4
<b>Données utiles à demander en sus</b>	
Liste des administrateur.rice.s : (précisez pour chaque administrateur.rice) :	
Nom(s) et prénom(s)	Pas plus de 5 mandats sur le territoire français (hors exception) – art. L.225-21
Statut : mandat social (DG/PDG), administrateur.rice indépendant.e, administrateur.rice salarié.e.s actionnaires, administrateur.rice représentant.e les salarié.e.s, représentant.e d'une personnalité morale, directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s	
Date de nomination	Mandat ne pouvant excéder 6 ans – art. L225-18
Age	Nombre membres de 70 ans, pas plus d'1/3 – art. L.225-19
Sexe	Mentionné plus haut
Nombre total des administrateur.rice.s salarié.e.s	De 1 à 5 suivant la taille de l'entreprise et du conseil – art. L. 225-23 et L. 225-27 du code du commerce
Nombre et pourcentage de femmes pour les salarié.e.s actionnaires et représentants des salarié.e.s Nombres et pourcentage d'hommes pour ces deux catégories	Suite à la recommandation du HCE d'une publication des dispositifs paritaires

Il pourrait être prévu de procéder en deux temps :

- ▶ recueillir d'abord les données sur la part de femmes et d'hommes au sein du conseil ;
- ▶ recueillir dans un deuxième temps, une fois le process installé, les autres informations définies plus haut car, comme mentionné précédemment, c'est une logique paritaire globale de gouvernance qui est recherchée.

Au-delà des données, c'est l'instance de leur collecte qui importe, les modalités de cette collecte et la publication ou non des données recueillies.

## **2. Infogreffe : une plateforme numérique pour la publication de toutes les données légales**

Les entreprises ont l'obligation de déposer leurs comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe) après chaque exercice, soit chaque année, directement auprès du greffe du tribunal du département duquel elle dépend, en faisant la déclaration en ligne sur le site d'Infogreffe<sup>76</sup> ou en envoyant les informations par voie postale.

<sup>76</sup> Pour retrouver toutes les informations nécessaires sur le dépôt des comptes sociaux : <https://www.infogreffe.fr/formalites-entreprise/depot-des-comptes.html>



**Tableau récapitulatif des entreprises concernées par l'obligation de dépôt des comptes sociaux**

Qui - Les entreprises :	Quoi - Les éléments des comptes sociaux :	Quand - Le dépôt annuel :
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les sociétés à responsabilité limitée : SARL et EURL;</li> <li>▶ les sociétés de personnes : SNC, société en commandite simple (sauf pour les SNC dont au moins l'un des associés est une personne physique) ;</li> <li>▶ les sociétés par actions : société anonyme (SA), SAS et société en commandite par actions ;</li> <li>▶ les sociétés commerciales dont le siège est situé à l'étranger et qui ont ouvert un ou plusieurs établissements en France ;</li> <li>▶ les sociétés d'exercice libéral : SELARL, SELAFA, SELCA, SELAS ;</li> <li>▶ les sociétés coopératives agricoles sous certaines conditions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les comptes annuels : bilan actif et passif, compte de résultats et annexes ;</li> <li>▶ le rapport de gestion pour les sociétés cotées (dans les SA, établi par le conseil d'administration ou le directoire) ;</li> <li>▶ les documents portant sur l'affectation du résultat ;</li> <li>▶ le rapport du commissaire aux comptes, s'il y a lieu ;</li> <li>▶ le procès-verbal de l'assemblée d'approbation des comptes, ou extrait du procès-verbal de cette assemblée contenant la proposition d'affectation du résultat et la résolution de l'affectation votée (ou la décision d'affectation prise) ;</li> <li>▶ le rapport du conseil de surveillance, s'il s'agit d'une SA à directoire ou une société en commandite par actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les comptes de la société doivent être approuvés par une assemblée générale ordinaire des associés (ou de l'associé unique) dans les 6 mois après la clôture de l'exercice.</li> <li>▶ Puis, dans le mois qui suit l'approbation des comptes, ceux-ci doivent être déposés au greffe du tribunal du commerce (ou tribunal d'instance ou de grande instance en Alsace-Moselle).</li> <li>▶ Si le dépôt légal se fait par voie électronique, le délai est porté à 2 mois.</li> </ul>

Source : Service-public.fr - Dépôt des comptes sociaux d'une société commerciale

Le dépôt des comptes sociaux au greffe est donc obligatoire pour toutes les sociétés qui relèvent des obligations paritaires légales actuelles.

Au-delà des comptes, la Direction Générale des Entreprises rappelle que les entreprises doivent, par ailleurs, informer sur leur politique de mixité et d'égalité dans plusieurs documents de référence :

- ▶ ***le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est joint au rapport de gestion indique, pour les sociétés cotées, la composition du conseil (5° de l'article L. 225-37-4 du c.com), et il doit également indiquer « une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Cette description est complétée par des informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité. Si la société n'applique pas une telle politique, le rapport comprend une explication des raisons le justifiant » (6° de l'article L. 225-37-4 du c.com) ; pour les sociétés non cotées, la composition du conseil n'est pas demandée dans le rapport de gestion.***
- ▶ ***La déclaration de performance extra-financière (publiée en ligne sur le site internet de la société et librement accessible) comprend des informations relatives aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités (article L. 225-102-1 c.com). Les sociétés concernées par cette obligation sont celles dépassant le seuil de 500 salariés.***

Les documents précités sont accessibles aux tiers dans les conditions suivantes :

- ***Pour les sociétés cotées, le rapport de gestion, avec son annexe ou sa partie sur le gouvernement d'entreprise, est déposé au greffe et accessible aux tiers au tarif de 11,32 euros (envoi par courrier) et de 10,56 euros (par voie électronique). Les sociétés autres que cotées ne sont pas tenues de déposer le rapport de gestion au***

greffe. Dans ce cas, une copie du rapport de gestion est délivrée à toute personne qui en fait la demande, à ses frais ;

- La déclaration de performance extra-financière est publiée en ligne sur le site internet de la société et librement accessible.<sup>77</sup>

Ces données sont donc déjà publiques pour les plus grandes entreprises mais certaines entreprises peuvent faire valoir une option de confidentialité. C'est le cas des comptes sociaux pour les micro-entreprises (dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas 700 000 €) ou les comptes de résultats pour les petites et moyennes entreprises à condition que deux des trois seuils suivants ne soient pas dépassés (6 millions d'euros de total de bilan, 12 millions d'euros de chiffre d'affaire net et 50 salariés employés lors de l'exercice) (art. L.232-25 du code de commerce). Ainsi les greffes disposent des données mais elles ne sont accessibles qu'à certains publics : les administrations, les autorités judiciaires ou la Banque de France<sup>78</sup>.

Comme l'a souligné Françoise SAVES, présidente de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs – AFECA, lors de son audition, les entreprises devant déposer un certain nombre d'informations auprès des greffes du tribunal de commerce et notamment via Infogreffe<sup>79</sup>, cette plateforme numérique pourrait constituer l'espace idoine pour la collecte de données recherchée auprès des entreprises soumises aux obligations paritaires.

En cas d'extension des quotas à toutes les SA et SCA, elles devraient, elles aussi, renseigner ces données. Toutefois, même si une telle disposition n'était pas adoptée, il pourrait être intéressant, à des fins d'études, d'inviter toute entreprise de 50 salarié.e.s et plus et, disposant d'un CA/CS, à remplir ce formulaire, au moment du dépôt de leurs comptes annuels, dans le cadre d'une campagne menée pendant une année, en partenariat avec Infogreffe. Une même démarche pourrait être conduite auprès d'autres formes d'entreprises, telles que les SAS, qui ont de plus en plus souvent un conseil d'administration. A ce jour cependant, elles sont écartées de ce suivi puisqu'elles ne sont pas contraintes de disposer d'une telle instance.

Le moment du dépôt obligatoire des comptes sociaux, auquel est associé le dépôt du rapport de gestion en ce qui concerne les sociétés cotées, paraît le moment idéal pour recueillir les données. Ainsi, le HCE préconise que soit établi un **formulaire** annuel à remplir, qui comporterait la demande des données mentionnées plus haut, sur le modèle du formulaire concernant le registre des bénéficiaires effectifs découlant de la loi sur la lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Informations transmises par la Direction générale des Entreprises dans leur réponse officielle à la saisine du HCE.

<sup>78</sup> Dispositions de l'art. Article R123-154-1 du code de commerce :

« Les comptes annuels qui sont accompagnés d'une déclaration de confidentialité des comptes annuels en application de l'article [R. 123-111-1](#) ne peuvent être délivrés qu'aux sociétés les ayant déposés et aux autorités, personnes morales et institutions visées au troisième alinéa de l'article [L. 232-25](#).

Lorsqu'ils ne délivrent pas les comptes annuels en application du premier alinéa, les greffiers et l'Institut national de la propriété industrielle délivrent, dans les conditions prévues aux articles [R. 123-152](#) à [R. 123-153](#), un certificat attestant que les comptes annuels ont été déposés mais qu'ils ne sont pas communicables aux tiers en application de l'article [L. 232-25](#). »

<sup>79</sup> Infogreffe est un GIE qui centralise toutes les informations collectées par les greffes de toute la France et version « dématérialisée » des greffes puisque les entreprises peuvent déclarer en ligne directement : <https://www.infogreffe.fr/>

<sup>80</sup> Renforcement du dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en application de l'[ordonnance n° 2016-1635 du 1er décembre 2016](#), par la transposition de la directive n° 2015/849 du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme.

**DOCUMENT RELATIF AU BENEFICIAIRE EFFECTIF D'UNE SOCIETE**

(L. 561-46, R. 561-55 et suivants du code monétaire et financier)

**I. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE DECLARANTE**

Dénomination sociale :  
N° unique d'identification (SIREN) : Immatriculation au RCS du greffe de :  
Forme juridique :  
Adresse du siège social :  
Code postal Commune Pays

**II. INFORMATIONS SUR LE BENEFICIAIRE EFFECTIF DE LA SOCIETE**

**1) Informations sur l'identité du bénéficiaire effectif :**

Civilité : Madame  Monsieur   
Nom de naissance : Pseudonyme :  
Nom d'usage : Autres prénoms :  
Prénoms principal :  
Né(e) le : à : Département / Pays :  
Nationalité :  
Adresse du domicile :  
Code postal Commune Pays

**2) Informations sur les modalités de contrôle exercé par le bénéficiaire effectif sur la société (R. 561-1 du code monétaire et financier) :**

- a) Détention :
- directe et/ou  indirecte\* de plus de 25% du capital. Précisez le pourcentage total : %
- directe et/ou  indirecte\* de plus de 25% des droits de vote. Précisez le pourcentage total : %

\* En cas de détachement de propriété ou de détention indirecte, précisez les modalités (les personnes agissant en qualité d'usufruitier ou de co-propriétaire, chaîne(s) de personnes morales, intermédiaire...) sur le feuillet DBE-S-bis (au III 1) à joindre au présent document.

- b) Exercice, par tout autre moyen (autre que le a)), d'un pouvoir de contrôle par le bénéficiaire effectif sur la société déclarante au sens des 3° et 4° du 1 de l'article L. 233-3 du code de commerce (soit en déterminant en fait, par les droits de vote dont il dispose, les décisions dans les A.G. / soit en disposant, en étant associé ou actionnaire, du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance) \*\*

\*\* Précisez les modalités de ce contrôle (pacte d'associés, groupe familial...) sur le feuillet DBE-S-bis (au III 2) à joindre au présent document.

Ou, à défaut (uniquement si aucune personne physique ne remplit les conditions des cas a) et b)) :

- c) Représentant légal<sup>1</sup>

3) Date à laquelle la personne est devenue bénéficiaire effectif de la société :

**III. AUTRES INFORMATIONS**

Il n'existe pas de bénéficiaire effectif autre que celui mentionné dans ce document.

Ou  Il est joint à ce document (nombre) document(s) annexe(s), (DBE-S-2), soit autant de documents annexes (DBE-S-2) que de bénéficiaires effectifs supplémentaires, dont le contenu est approuvé par ma signature ci-après.

**ATTENTION** : Le fait de ne pas déposer au greffe ou de déposer, de manière inexacte ou incomplète le document relatif au bénéficiaire effectif constitue un délit pénal (article L. 561-49 du code monétaire et financier).

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_  
Nom, prénom du représentant légal :

<sup>1</sup> Aucun des moyens définis aux a) ou b) du 2) n'a permis d'identifier un bénéficiaire effectif. En conséquence, le ou les bénéficiaires effectifs sont la ou les personnes physiques qui occupent directement ou indirectement (par l'intermédiaire d'une personne morale) la position de représentant légal de la société déclarante.

Ainsi, soit directement par les services de l'entreprise, soit par leurs conseils - avocat, commissaires aux comptes, expert.e.s-comptables ou entreprises spécialisées -, **les informations sur la parité des instances de gouvernance seraient renseignées au moment du dépôt des comptes sociaux, chaque année.**

L'option envisagée serait une démarche qui pourrait se faire en deux temps :

- **dans un premier temps**, pendant les trois premières années, par exemple, pendant lequel les données pourraient être collectées de façon obligatoire mais **non rendues publiques**. Elles serviraient d'abord à s'assurer de la conformité de la composition des conseils par les greffes, aux fins de pouvoir effectuer ensuite des rappels. **Mais les données pourraient être accessibles** également aux administrations en général, aux autorités judiciaires ou à la Banque de France ainsi qu'à **des fins d'études en vue d'un suivi institutionnel et/ou universitaire** sur la mise en œuvre de la parité. En reprenant l'exemple des bénéficiaires effectifs, les structures visées pourraient être précisées sur le modèle de l'Art. L561-27 du Code monétaire et financier :

« Le service mentionné à l'article L. 561-23 reçoit, à l'initiative des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, des organismes mentionnés à l'article L.

134-1 du code des juridictions financières et de toute autre personne chargée d'une mission de service public, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ou les obtient de ceux-ci à sa demande.

Il dispose, pour les besoins de l'accomplissement de sa mission :

1° D'un droit d'accès direct aux fichiers utilisés par les services en charge de l'établissement de l'assiette, du contrôle et du recouvrement des impôts ;

2° D'un droit d'accès direct aux traitements de données à caractère personnel mentionnés à l'article 230-6 du code de procédure pénale, y compris pour les données portant sur des procédures judiciaires en cours et à l'exclusion de celles relatives aux personnes enregistrées en qualité de victimes.

L'autorité judiciaire, les juridictions financières et les officiers de police judiciaire peuvent le rendre destinataire de toute information aux mêmes fins. »

- ▶ dans un second temps, à compter de 2023, comme pour les informations sur les bénéficiaires effectifs, collectées dans un registre spécial<sup>81</sup>, les données seraient rendues publiques, sauf pour les petites et moyennes sociétés anonymes, en reprenant les mêmes critères évoqués pour les options de confidentialités, mentionnées ci-avant.

En revanche, à l'inverse des bénéficiaires effectifs, il serait préférable que ces données soient collectées sur le registre du commerce et des sociétés puisqu'elles concernent des articles de ce code et qu'elles ont vocation à apparaître sur l'extrait Kbis<sup>82</sup>. Concernant ce dernier point, cela suppose d'ajouter à la liste des mentions déjà existantes une mention spéciale sur la part de femmes et d'hommes dans le conseil d'administration ou de surveillance. Pour l'instant, les extraits Kbis des SA comprennent déjà des informations relatives à la composition du conseil dans une section « Gestion, direction, administration, contrôle, associés ou membres ». La liste de toutes les mentions est comprise aux articles R.123-53 et suivants du Code de commerce qu'il conviendrait d'amender en conséquence.

La composition des instances de gouvernance – direction générale, directoire et conseils dans les extraits Kbis des sociétés anonymes		
Y sont mentionné.e.s :		Pour chacune de ces personnes, sont précisées les données suivantes : <i>Nom, prénoms,</i> <i>Date et lieu de naissance</i> <i>Nationalité</i> <i>Domicile personnel</i>
Pour les conseils d'administration : ▶ Le.la président.e du conseil ou le PDG ; ▶ Le.la directeur.rice général.e ; ▶ Les administrateur.rice.s.	Pour les conseils de surveillance : ▶ Le.la président.e du conseil ; ▶ le.la président.e du directoire ; ▶ les membres du directoire ; ▶ les vice-président.e.s du conseil ; ▶ les membres du conseil.	

L'accessibilité de ces données est une phase essentielle parce que leur publication permettrait aux personnes ayant un intérêt à agir de pouvoir le faire, soit en faisant une demande de Kbis, soit en accédant à ces informations via la plateforme numérique Infogreffe.

Le HCE recommande que les greffes et Infogreffe soient reconnus légalement en charge du suivi. Le texte pourrait se fonder sur celui des bénéficiaires effectifs, qui leur confère officiellement cette mission. L'article L.561-47 du Code monétaire et financier, issu de la rédaction de l'article 8 de l'ordonnance du 1er décembre 2016 indique que :

« Le greffier du tribunal de commerce vérifie que les informations relatives au bénéficiaire effectif mentionnées au premier alinéa de L. 561-46 sont complètes et conformes aux dispositions

<sup>81</sup> Un registre spécifique a été créé pour ces personnes parce que tout actionnaire n'est pas nécessaire déjà listée dans le registre du commerce en tant que directeur général ou président-directeur-général d'une entreprise : <https://www.infogreffe.fr/informations-et-dossiers-entreprises/actualites/registre-des-beneficiaires-effectifs>

<sup>82</sup> Pour plus d'informations sur le Kbis ou extrait Kbis : <https://www.infogreffe.fr/documents-officiels/demande-kbis.html>

*législatives et réglementaires, correspondent aux pièces justificatives et pièces déposées en annexe et sont compatibles, dans le cas d'une demande de modification, avec l'état du dossier. »*

*Après vérification, le greffier est chargé de communiquer le document aux personnes habilitées à le recevoir.*

Au vu de ce texte, les greffes sont habilités, à l'occasion de ces contrôles, à **faire des rappels des obligations aux entreprises qui ne seraient pas encore en conformité**. Ainsi, les entreprises concernées reçoivent un courrier leur indiquant que les données renseignées auprès des greffes montrent un non-respect des dispositions et qu'elles disposent d'un délai pour le faire au-delà duquel aucune action de leur part conduirait à une amende et/ou la saisine du Parquet par le président du tribunal de commerce. De telles démarches ont été faites par les greffes pour le suivi de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme<sup>83</sup>.

**Pour un suivi complet, il conviendrait de prévoir également une injonction de dépôt**. De la même manière que le président du tribunal de commerce ou le président du TGI peut se saisir pour enjoindre une entreprise que ne se serait pas mise en conformité avec les règles relatives aux bénéficiaires effectifs, ils pourraient se voir confier une mission similaire pour le suivi des règles de parité du conseil au regard du renforcement des sanctions :

*Article L561-48 du code monétaire et financier :*

*Le président du tribunal, d'office ou sur requête du procureur de la République ou de toute personne justifiant y avoir intérêt, peut enjoindre, au besoin sous astreinte, à toute société ou entité juridique mentionnée au premier alinéa de l'article L. 561-46 de procéder ou faire procéder aux dépôts de pièces relatifs au bénéficiaire effectif auxquels elle est tenue en application du deuxième alinéa de l'article L. 561-46. Lorsque la personne ne défère pas à l'injonction délivrée par le président, le greffier en avise le procureur de la République et lui adresse une expédition de la décision.*

*Dans les mêmes conditions, le président peut désigner un mandataire chargé d'accomplir ces formalités. Si la société ou l'entité juridique mentionnée à l'alinéa précédent a désigné un commissaire aux comptes, le mandataire peut obtenir de ce dernier communication de tous renseignements nécessaires.*

En l'occurrence, il s'agirait d'inclure des dispositions adaptées au sein du Code de commerce.

Pour les entreprises cotées, cette démarche n'est pas très nouvelle dans la mesure où leur introduction en bourse impose qu'elles se plient à quelques règles de transparence et de publicité. C'est pour cette raison, que, tous les ans, les sociétés cotées transmettent à l'AMF, pour visa puis mise à disposition du public, un document dit de référence dans lequel figure notamment l'activité, la situation financière mais aussi la composition de la gouvernance. Et régulièrement, l'AMF pointe du doigt les entreprises qui ne se plient pas à cette exigence, comme ce fut le cas en juillet 2019, avec la publication de la liste des sociétés<sup>84</sup>. Dans un souci d'accompagnement, l'AMF a réalisé un guide relatif au dépôt de l'information réglementée auprès de l'AMF et à sa diffusion<sup>85</sup>.

Avec cette proposition, le HCE vise à centraliser le suivi – en le confiant à Infogreffe, à le simplifier – par le fait de remplir un formulaire au moment du dépôt des comptes sociaux, enfin à le rendre effectif – en instituant un contrôle par les greffes des tribunaux de commerce. La désignation d'une administration pilote au sein du ministère de l'économie et des finances (par exemple la

---

<sup>83</sup> Informations transmises lors d'un entretien avec Maître Dieudonné MPOUKI, Président du GIE Infogreffe.

<sup>84</sup> Pour retrouver la liste publiée par l'AMF des sociétés en défaut de publication de leur document de référence : <https://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Retards-de-publication>

<sup>85</sup> Pour retrouver le guide de l'AMF sur l'information réglementée : <https://www.amf-france.org/Publications/Guides/Professionnels?docId=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fb64ef306-7477-48e2-aa18-f0acadab3085>

Direction Générale des Entreprises) paraît indispensable en complément, pour le suivi consolidé de la mise en œuvre de la loi, avec l'aide d'Infogreffe.

### **RECOMMANDATION 7**

Mettre en œuvre la collecte des données de manière dématérialisée et déconcentrée :

- ▶ en rendant obligatoire la déclaration à Infogreffe de la taille et de la composition sexuée du CA/CS pour toutes les SA et SCA et en reconnaissant légalement la mission de suivi des greffes et d'Infogreffe;
- ▶ en réalisant une étude conjointe HCE/Infogreffe sur d'autres formes d'entreprises afin d'étudier la pertinence de l'extension de cette obligation à toute entreprise disposant d'un CA/CS ;
- ▶ en confiant le suivi annuel statistique à la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'économie et des finances pour publication des résultats une fois par an.

Grâce à l'obtention de ces données, il serait possible de conduire des études plus détaillées sur le profil des femmes administratrices, en réalisant également des entretiens qualitatifs : qui sont-elles ? quels sont leurs parcours ? quels sont les freins qu'elles ont pu rencontrer ? quels sont les outils/réseaux qu'elles, ou d'autres pour elles, ont actionné(s) ?

Cela permettrait notamment de mettre en évidence ce qui semble se dessiner à l'heure actuelle, faute de recherches avancées, le fait qu'il y a peu de diversité parmi ces femmes : elles sont majoritairement blanches et issues de milieux favorisés.

Le HCE estime qu'il convient de promouvoir une réelle mixité et diversité, ce qui implique de disposer d'informations suffisantes et d'adopter une démarche intersectionnelle (via des entretiens faute de pouvoir légalement, observer les origines), pour savoir quels leviers actionner. C'est pourquoi, le HCE recommande que soit conduite une étude sur le sujet, deux ans après la mise en œuvre des obligations paritaires pour les entreprises de 250 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA, soit en 2022.

### **RECOMMANDATION 8**

Faire réaliser une étude sur les femmes administratrices dans chacune des catégories d'entreprises visées (cotées ou non, grandes entreprises, ETI ou PME), en adoptant une dimension intersectionnelle afin d'avoir une vision plus précise de leurs profils et d'identifier les freins encore à l'œuvre et les leviers à actionner.

### **3. Suivre les dernières obligations relatives à la sélection des membres du directoire et des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s.**

Une disposition de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019, dite PACTE, prévoit qu'« en cas de nomination par le CA d'un.e ou de plusieurs directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s qui sont en charge d'assister le.la directeur.rice général.e, le conseil devra désormais déterminer un processus de sélection garantissant jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Les propositions de nomination faites par le directeur général au conseil devront « s'efforc[er] de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes » (Code de commerce, Art. L 225-53 modifié ; Loi art. 188).

Des mesures similaires sont prévues pour les SA à directoire : leur composition « s'efforce de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes ». En outre, la règle actuelle précisant que « le directoire exerce ses fonctions sous le contrôle d'un conseil de surveillance » est suivie d'une disposition nouvelle selon laquelle « il détermine à cette fin un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats »<sup>86</sup> (Code de commerce, Art. L.225-58).

Directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s	Un.e représentant.e de chaque sexe dans la <i>short list</i> des candidat.e.s	Art. 188 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 dite PACTE	CA : Art. L.225-53 CS : Art. L.225-58
--	---	---	--

Il serait utile d'observer la mise en œuvre de cette mesure, et donc d'en préciser les modalités de suivi<sup>87</sup>.

Les conseils d'administration et de surveillance sont en charge de ces nominations et devraient s'assurer de leur conformité. Le comité de nomination aux pouvoirs renforcés, comme le préconise le HCE, serait tout indiqué pour remplir cette mission : définir les processus de sélection, s'assurer qu'ils sont bien suivis et contrôler *ex post* si cette démarche a bien produit les effets escomptés. Le conseil pourrait alors réaliser ce suivi lors de la délibération sur l'égalité femmes-hommes menée au sein de l'entreprise (C. Com. Art. L225-37-1 (CA), Art. L.225-82-1 (CS)).

La procédure devrait être prévue formellement pour les sociétés cotées, par souci de cohérence globale de la loi. Il conviendrait pour cela d'amender l'alinéa 6 de l'article L.225-37-4 afin d'ajouter cette mention spécifique comme suit :

*6° Lorsque le total de bilan, le chiffre d'affaires ou le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'Etat, une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, y compris pour la sélection des directeurs généraux délégués et les membres du directoire.*

Cette question du suivi est un sujet sensible tant les données sont peu nombreuses. Il devrait donc aussi être prévu, dans le formulaire d'Infogreffe à remplir, la mention du sexe des membres du directoire, de même que celui des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s.

En fonction des premiers résultats observés en matière de conformité à cette disposition légale nouvelle, des sanctions pourraient être envisagées dans un deuxième temps.

## RECOMMANDATION 9

Suivre la mise en œuvre de l'obligation de parité dans les processus de sélection des membres du directoire et des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s, en intégrant ces informations au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion.

<sup>86</sup> Editions Francis LEFEBVRE, Loi PACTE : Un meilleur équilibre hommes-femmes au sein des organes de gestion des SA, 24/05/2019 : <https://www.efl.fr/actualites/affaires/societes/details.html?ref=ui-801858f9-0d2c-4032-9de8-4a27ef6b3826>

<sup>87</sup> Voir la partie « Comment améliorer la place des femmes dans ces instances de direction ? »

## C. Promouvoir un « contrôle » citoyen via une ou des application(s) valorisant la parité dans la gouvernance

Grâce au développement de données statistiques publiques et fiables, il pourrait être intéressant, à l'instar de l'application *Gender Fair*, de permettre aux femmes et aux hommes engagé.e.s sur les questions d'égalité femmes-hommes et de parité, de savoir si l'entreprise pour laquelle elles.ils aimeraient travailler, dont elles.ils achètent les produits et services, dans laquelle elles.ils voudraient investir, est « gender friendly », et donc - œuvre pour l'égalité.



Every dollar you spend has the power to change the world for women and girls.

We report on how companies serve and treat women

Chaque dollar que vous dépensez a le pouvoir de changer le monde pour les femmes et les filles

*Gender Fair est une application qui habilite les consommateur.rice.s, les employé.e.s et les investisseur.euse.s à soutenir les entreprises qui partagent leurs valeurs d'égalité (femmes-hommes). Fondée en 2014, Gender Fair a mis au point un système de notation afin de mesurer l'impact des politiques d'égalité et des programmes d'inclusion des grandes entreprises. Gender Fair tire parti des données pour accélérer l'égalité avec des mesures qui analysent quatre grandes catégories : leadership, politiques des employé.e.s, publicité et philanthropie (LEAP). Les données proviennent de rapports publics de l'entreprise. Les résultats sont publiés et rendus publics sous le Gender Fair Index – une liste classée des entreprises qui servent le mieux les femmes. (seulement) 16% des centaines d'entreprises analysées ont atteint les normes du Gender Fair et sont admissibles à la certification.*

L'application poursuit son évolution vers un système, comme l'application Yuka, qui permettrait de scanner un produit pour voir si l'entreprise est *gender fair*.

Sept entreprises françaises sont incluses dans l'index Gender Fair :

- LVMH : B ou 45/100 dans la catégorie des boissons alcoolisées
- LVMH : B ou 60/100 dans la catégorie des vêtements
- Pernod Ricard : B ou 41 /100
- L'Oréal : A ou 93/100
- Nissan Renault : B ou 42/100
- Danone : A ou 92/100
- Accor Hotels : B ou 60/100

<http://www.genderfair.com>

La logique du suivi par les parties prenantes pourrait être poussée davantage avec le développement d'outils applicatifs à partir des data existantes (l'index Pénicaud, la BDES, les données Infogreffe dès lors qu'elles seront disponibles, et d'autres données suite à la mise en œuvre des recommandations du HCE). Le Ministère de l'économie et des finances et le Secrétariat d'Etat en charge de l'égalité femmes-hommes pourraient organiser conjointement un Hackathon<sup>88</sup> #MixiteConseil, pour permettre à des start-ups de proposer des applicatifs aux consommateur.rice.s et citoyen.ne.s, classant les entreprises au regard du critère de leur politique de parité/d'accès aux responsabilités.

<sup>88</sup> Hackathon - définition : « Contraction de "hack" et "marathon", un hackathon est un événement lors duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet informatique, en général un logiciel ou une application. Elles doivent le faire sur une période limitée, et généralement courte (une journée, une nuit, un week-end).

Le but est donc de coder rapidement quelque chose de malin (d'où le "hack"). Il s'agit aussi de développer de manière intensive, sans s'arrêter (d'où le marathon). C'est aussi souvent une compétition festive à l'issue de laquelle un jury choisit et récompense des gagnants. » Virgile JUHAN, « Hackathon : les clés pour comprendre un phénomène qui prend de l'ampleur », 26/07/2017, JDN : <https://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1140093-hackathon-les-cles-pour-comprendre-un-phenomene-qui-prend-de-l-ampleur/>



Le Hackathon, organisé par le Ministère de l'économie et des finances autour de l'ouverture du code source du calculateur d'impôts, est un exemple inspirant d'ouverture des données et d'hackathon lancé par les pouvoirs publics.

#### #CodeImpot : un hackathon autour de l'ouverture du code source du calculateur impôts

Pour la première fois en France, une administration va au-delà de l'ouverture des données publiques et met à disposition le code source d'un de ses calculateurs. La Direction générale des finances publiques (DGFIP) ouvre ainsi à tous le code source de son calculateur impôt. Pour accompagner cette ouverture, Etalab et la DGFIP organisent conjointement les 1er et 2 avril, un hackathon de deux jours : #CodeImpot.

Développeurs, économistes, fiscalistes, venus de d'administrations, de startups ou encore de laboratoires. Les participants intéressés sont invités à s'inscrire aux deux jours du hackathon. Des agents de la DGFIP et les équipes d'Etalab et d'OpenFisca étaient présents pour les accompagner dans leurs travaux. Des restitutions publiques étaient organisées à l'issue des deux jours.

Cette préconisation est d'ailleurs dans l'air du temps puisque, dans une tribune du 22 novembre, cinq dirigeant.e.s<sup>89</sup> plaident aussi, à l'occasion du Women's Forum 2019, pour « *la création d'une plate-forme privée d'utilité publique rassemblant les efforts de collecte, de mesure et de suivi des données sur les actions visant à l'égalité. (...) Cette plate-forme viserait à regrouper les travaux de structures publiques comme le Haut Conseil à l'égalité, de structures privées comme Ethics and Boards, et de start-up de traitement et de diffusion de données auprès du public. Seules des mesures univoques et transparentes permettront de mettre en évidence les écarts entre la parole et l'action, l'avancée de la société et celle du monde économique.* »

#### RECOMMANDATION 10

Organiser un hackathon #MixiteConseil pour faire émerger des applications à destination des consommateur.rice.s et des salarié.e.s, destinées à porter une appréciation sur la politique d'égalité et de mixité/parité des entreprises.

Une plus grande visibilité de l'action des entreprises en faveur de la parité dans leurs instances de direction ne doit pas cacher qu'il faut poursuivre les efforts pour constituer et/ou renforcer le vivier d'administratrices.

## D. Maintenir les offres d'identification et d'accompagnement des compétences d'administrateur.ice.s

Lors du rapport rédigé conjointement par le HCE et le CSEP en 2017, certains chefs d'entreprise, lors de leur audition, disaient craindre que le vivier ne soit pas suffisant et qu'il soit compliqué de trouver des femmes compétentes, aptes à siéger dans les conseils. Trois ans plus tard, le vivier s'est peu à peu étoffé ; de plus en plus d'administrateur.rice.s ont été formé.e.s et de nombreuses actions ont été menées pour pouvoir identifier les candidat.e.s et pour les accompagner.

<sup>89</sup> Aulde COURTOIS est responsable Corporate chez FDJ-Française des jeux ; Régis CHEMOUNY est associé chez KPMG France et cofondateur du think tank Gendher ; Jeanne DUBARRY DE LASSALLE est associée chez APL Strategy ; Camille FUMARD est porte-parole du think tank Gendher ; Bernard MICHEL est président de Viparis. « Egalité femmes-hommes en entreprise : « On ne peut se payer de mots », 22/11/2019, Le Monde, [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/11/21/egalite-femmes-hommes-en-entreprise-on-ne-peut-se-payer-de-mots\\_6019962\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/11/21/egalite-femmes-hommes-en-entreprise-on-ne-peut-se-payer-de-mots_6019962_3232.html)

## 1. Les bourses aux mandats : cabinets de recrutement spécialisés, associations et réseaux de femmes

Certaines entreprises et cabinets de recrutement se sont spécialisés dans l'accompagnement des entreprises à trouver des administratrices, tels que Leyders Associates, Heidrick & Struggles ou Russell Reynolds par exemple.

Les entreprises se sont aussi tournées vers les réseaux de femmes cheffes d'entreprises, administratrices, par secteur d'activité, notamment. Certaines sociétés disposent même, en leur sein, de réseaux de femmes dans lesquels elles peuvent trouver des candidates.

Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques exemples de réseaux existants :

### WOMEN'S FORUM



Rassemblement international qui se déroule à l'automne à Paris, le Women's forum est un lieu de rencontres, d'échanges et de débats qui permet de donner la parole aux femmes sur des sujets économiques et sociétaux actuels.

Directrice : Chiara CORAZZA

Site Web : [www.womens-forum.com/fr](http://www.womens-forum.com/fr)

### GIRLZ IN WEB



Association créée en 2009, elle a pour objectif de promouvoir les femmes dans le numérique et les nouvelles technologies. Elle organise des événements mensuels qui permettent aux professionnel.le.s du numérique de se rencontrer et propose également un annuaire d'expertes du numérique en ligne afin de donner plus de visibilité à ces dernières.

Présidentes : Marine AUBIN et Marie-Amélie FRERE

Site web : [www.girlzinweb.com](http://www.girlzinweb.com)

### FINANCI'ELLES



Fédération de réseaux de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance qui a pour mission d'accélérer l'accès des femmes au sommet des organisations de la finance. Elle organise également un Observatoire de la parité dans les entreprises ainsi qu'un dîner d'administratrices à Bercy.

Présidentes : Corinne TROCELLIER et Karien VAN GENNIP

Site web : [www.financielles.org](http://www.financielles.org)

### GRANDES ECOLES AU FEMININ



GEF concentre 10 associations de diplômé.e.s de grandes écoles. Le réseau organise des débats bimestriels, des études ainsi que le GEFstartup destiné à promouvoir l'entrepreneuriat au féminin et destiné à toutes les femmes souhaitant créer leur start-up.

Présidente : Hortense de ROUX

Site web : [www.grandesecolesaufeminin.fr](http://www.grandesecolesaufeminin.fr)

### GENERATION FEMMES D'INFLUENCE



Club destiné aux chef.fe.s d'entreprise de TPE-PME, il organise chaque mois une rencontre autour d'une personnalité médiatique, politique ou économique ainsi que des dîners *networking*. GFI organise également un prix de la femme d'influence qui récompense des femmes dans trois catégories : politique, économique et coup de cœur.

Présidente : Patricia CHAPELOTTE

Site web : [www.femmesdinfluence.fr](http://www.femmesdinfluence.fr)

### CERCLE INTERELLES



Depuis 2001, le Cercle réunit les réseaux de 12 entreprises du secteur scientifique et technologique (Areva, Orange, GE, IBM, Intel, Lenovo...) dans le but de favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité. Leur colloque annuel se tient en mars.

Présidente : Catherine LADOUSSE

Site web : [www.interelles.com](http://www.interelles.com)

### LES PIONNIERES



Réseau d'incubateurs et de pépinières à destinations d'entrepreneures innovantes en France, au Maroc, en Belgique et au Luxembourg.

Présidente : Claire SADDY

Site Web : [www.lespionnieres.org](http://www.lespionnieres.org)

### PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK



Réseau féminin européen intersectoriel qui a pour but de promouvoir le développement professionnel des femmes managers et dirigeantes, principalement à travers le *networking* et des ateliers de réflexion ou de *mentoring*.

Présidentes : Françoise DEROLEZ et Cécile BERNHEIM

Site web : [www.pwnparis.net](http://www.pwnparis.net)

### FEMMES INGENIEURS



Créée en 1982, l'association a pour objectif de promouvoir les femmes ingénieures dans les conseils d'administration et de promouvoir le métier d'ingénieure auprès des jeunes femmes.

Présidente : Aline AUBERTIN

Site Web : [www.femmes-ingenieurs.org](http://www.femmes-ingenieurs.org)

#### FEMMES, CHEFFES D'ENTREPRISE



L'association s'adresse aux cheffes d'entreprises mais aussi aux PDG, directrices générales ou membres du conseil d'administration et a pour objectif de permettre aux femmes de prendre des responsabilités économiques et de renforcer leur présence dans les processus décisionnels.

Présidente nationale: Anne-Sophie PANSERI

Site Web: [www.fcefrance.com](http://www.fcefrance.com)

#### FEMMES ET POUVOIR



Le club organise des journées de formations destinées aux élues politiques ainsi que les Journées nationales des femmes élues.

Présidente : Julia MOUZON

Site Web : [www.femmesetpouvoir.fr](http://www.femmesetpouvoir.fr)

#### FEDERATION DES FEMMES ADMINISTRATEURS



La Fédération a pour objectif de renforcer la visibilité des femmes dans l'entreprise et d'améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en conformité avec les lois Zimmerman et Sauvadet.

Présidente : Agnès ARCIER

Site Web : [www.federation-femmes-administrateurs.com](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)

Samuel CHALOM, dans les Echos, relevait qu'en « 2016, 70 % des entreprises disposant d'un réseau féminin avaient déjà atteint le seuil des 40 % ou s'en approchaient. A l'inverse, 50 % des entreprises qui n'avaient pas des réseaux féminins avaient moins de femmes dans leur conseil d'administration... »<sup>90</sup>.

Mais il n'est pas toujours suffisant d'avoir des candidat.e.s, encore faut-il qu'elles.ils soient en capacité de comprendre les enjeux et les codes de ces instances.



#### Caroline WEBER – Directrice générale

« Chez Middledenext, nous n'avons pas attendu la loi pour promouvoir la diversité et encourager les femmes à entrer dans des Conseils ou des Comex ; d'ailleurs les bases de données de notre Institut de recherche nous permettent de suivre nos adhérents et de préciser qu'ils respectent tous la loi.

Pour aider les dirigeants, nous avons mis à la disposition de nos adhérents un fichier informel de femmes identifiées pour leurs compétences.

Pour conforter les femmes à postuler à des fonctions d'administrateur, qu'elles soient cadres en entreprise, héritières ou professions libérales, nous avons élaboré des programmes de formation en gouvernance qui leur permettent d'en comprendre les enjeux et la logique dans les ETI. Nous avons également, dès sa création, été partenaire de la formation de l'ESSEC animée par Viviane de BEAUFORT. Enfin nous soutenons depuis l'origine l'Indice Gaïa avec Ethifinance qui note la mixité dans les Comex des entreprises. »



## 2. Les offres d'accompagnement des administrateur.rice.s

Il existait déjà, dans un certain nombre de structures, telles que l'Institut Français des Administrateurs, des formations à destination des administrateur.rice.s. Avec une demande plus précise de chef.fe.s d'entreprise, l'offre de formation s'est enrichie et de nouvelles démarches ont été proposées telles que des actions de mentorat par des patrons.

### Les formations

Si les entreprises sont parvenues à trouver les administrateur.rice.s dont leur conseil avait besoin, c'est souvent grâce à des actions de sensibilisation et de formation des nouveaux membres, leur permettant de se familiariser avec les cadres réglementaires et de bien comprendre le rôle de

<sup>90</sup> Samuel CHALOM, « Les réseaux féminins à l'assaut des entreprises du CAC40 », Les Echos Executive, 8 mars 2013, in Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019.

l'administrateur.rice, son périmètre d'action, mais aussi les codes de ces instances de gouvernance.

Les entreprises comme les administrateur.rice.s ont souvent loué les avantages d'avoir des membres de conseils formé.e.s et de voir monter en compétences et en connaissances les membres grâce à la mixité/diversité des conseils, combinée à une formation sérieuse.

Il existe aujourd'hui des espaces de formation reconnus et certifiants, tels que les exemples présentés ci-dessous :

<b>Action</b>	<b>Certificat administrateur.rice.s de Sociétés par Sciences Po et l'IFA</b>
<b>Cible</b>	Administrateur.rice.s expérimenté.e.s ; administrateur.rice.s ayant pris leur fonction récemment ; futur.e.s administrateur.rice.s. Candidatures soumises à approbation du Jury.
<b>Présentation</b>	12 jours de formation répartis sur 6 mois et découpés en 5 modules obligatoires (missions, rôles et responsabilité des administrateurs ; Stratégie, gestion des risques : création de valeur ; maîtrise de la performance économique : savoir interpréter et questionner les données financières ; rôle du conseil dans la valorisation de l'actif humain ; comportement de l'administrateur.rice dans les conseils et comités), d'un module électif et d'un module optionnel.
<b>Caractère certifiant</b>	Certificat reconnu par l'AMF, l'AFG, EURONEXT, ECODA, Collège des administrateurs de sociétés Québec Laval (Canada)
<b>Contact</b>	<a href="https://www.sciencespo.fr/executive-education/certificat-administrateur-de-societes">https://www.sciencespo.fr/executive-education/certificat-administrateur-de-societes</a>
<b>Action</b>	<b>Séminaires de l'IFA</b>
<b>Cible</b>	Administrateur.rice.s
<b>Présentation</b>	L'IFA propose des séminaires sur de nombreux thèmes qui se découpent en trois programmes : Programmes « Incontournables » (Administrateur.rice et Arrêté des Comptes ; Gouvernance et conduite de la stratégie...) Programmes « Spécifiques » (Etre administrateur.rice salarié.e, La gouvernance d'une entreprise familiale...) et Programmes « Perfectionnement » (RSE : interpréter l'extra financier ; Améliorer l'efficacité des délibérations du conseil d'administration...)
<b>Contact</b>	<a href="http://www.ifa-asso.com/">www.ifa-asso.com/</a>

<b>Action</b>	<b>Women be European Board Ready de l'ESSEC</b>
<b>Cible</b>	« Toutes les femmes se préparant un accès aux COMEX, CODIR, CA, CS ou souhaitant progresser sur les thèmes de dirigeance et gouvernance. »
<b>Présentation</b>	Programme axé sur la pratique, mais aussi la prospective en lien avec la dimension recherche du CEDE-ESSEC par exemple sur l'activisme en AG. Approche selon la taille de l'entreprise, accent sur la RSE, les risques et l'éthique. Vérification des compétences en compta-finances et analyse de stratégie
<b>Caractère certifiant</b>	Formation certifiante reconnue par le ministère, l'Ordre des avocats, et co-financée par les OPCA
<b>Contact</b>	<a href="https://executive-education.essec.edu/fr/programme/management-leadership/women-be-board-ready/">https://executive-education.essec.edu/fr/programme/management-leadership/women-be-board-ready/</a>

<b>Action</b>	<b>International Directors Programme de l'INSEAD</b>
<b>Cible</b>	Toute personne appelée à devenir administrateur.rice
<b>Présentation</b>	Programme comprend 3 modules qui traitent des enjeux de gouvernance dans un contexte global d'un point de vue : 1/efficacité et dynamique du conseil 2/surveillance et prise de décision 3/développement et efficacité des administrateurs
<b>Caractère certifiant</b>	Certification possible
<b>Contact</b>	<a href="https://www.insead.edu/executive-education/corporate-governance/international-directors-programme">https://www.insead.edu/executive-education/corporate-governance/international-directors-programme</a>



## Denis TERRIEN

Président de l'Institut Français des Administrateurs

« Nous sommes d'accord sur la nécessité de former les administratrices (comme d'ailleurs les administrateurs) afin qu'elles puissent exercer efficacement leur mandat. Cette **formation** doit porter aussi bien sur la connaissance du cadre réglementaire que sur les compétences spécifiques et la posture d'exercice du mandat. Le catalogue de formation de l'IFA à destination des membres du conseil couvre ces points et se développe face à la demande croissante d'administratrices en fonction ou en recherche de mandats.



Cérémonie de remise officielle des certificats d'administrateurs IFA-Sciences Po aux **5 promotions** et **112 certifiés** de 2019.

Par ailleurs, l'IFA travaille actuellement au développement de sa **bourse aux mandats pour les Instances de gouvernance des ETI et PME** sur l'ensemble de la France. En effet, aujourd'hui ces mandats sont souvent pourvus dans le cercle immédiat des relations locales du chef d'entreprise. La mise en place, courant 2020, **d'une bourse au mandat digitale**, couvrant l'ensemble du territoire permettant aux entreprises de bien définir le profil recherché et de puiser dans une offre d'administratrices et administrateurs compétent.e.s et bien formé.e.s, est de nature à améliorer significativement la qualité de leur gouvernance et de faciliter l'atteinte des objectifs de mixité dans les conseils. »<sup>91</sup>

Après près de dix ans de mise en œuvre, il est possible de réaliser l'ampleur des changements opérés, comme en témoigne, par exemple, Stéphanie GOTTLIB-ZEH, actuellement à la tête de Agyléo Sport : « *Il fallait que j'acquière des compétences, notamment sur les aspects juridiques et financiers des grands groupes, explique-t-elle. Un mandat d'administrateur est différent des fonctions exécutives dont j'étais coutumière. La posture est très différente. Il ne s'agit plus de diriger mais de donner une direction, de conseiller et de mettre en place une bonne gouvernance. Ma formation m'a permis d'intégrer tous ces éléments.* »<sup>92</sup>

Acquérir des connaissances est une étape parfois cruciale pour les nouvelles entrantes mais il ne suffit pas d'être une experte dans un domaine pour occuper toute sa place dans un conseil d'administration.

### Les actions de mentorat

Des actions de mentorat de candidates à la fonction d'administratrice par des patrons ont été conçues, par exemple, par BoardWoman Partner (BWP) et réalisées avec l'Afep.



L'Afep a accompagné les entreprises en s'associant, dès sa création, au programme de Boardwoman Partner (BWP) chargé d'identifier des candidatures féminines pour des postes d'administrateurs, sous l'impulsion du Président Bertrand COLLOMB.

Chaque Président participant au programme avait pour mission d'identifier, au sein de son entreprise, des femmes (dénommées « mentees ») ayant les compétences nécessaires pour siéger dans un conseil d'administration, tout en s'engageant à devenir le « mentor » d'une ou plusieurs de ces candidates. Au total en 10 ans, 49 entreprises ont participé au programme et 72 mentees ont bénéficié d'un accompagnement. En 2017, 58 d'entre elles ont intégré 105 postes d'administrateurs.

<sup>91</sup> Verbatim extrait de la réponse de Denis Terrien, président de l'IFA, dans un courrier, en date du 28 octobre 2019, adressé à Brigitte Grézy, présidente du HCE, suite à sa sollicitation.

<sup>92</sup> Pour retrouver son témoignage complet et d'autres :

<http://www.femmesaucoeurdesconseils.com/wp-content/uploads/2017/06/femmes-OBJ-1.pdf>

Marie-Claude PEYRACHE et Véronique PREAUX-COBTI, les fondatrices de BWP, estimant avoir atteint leurs objectifs, ont décidé de passer le relais<sup>93</sup>. Toutefois, il était indispensable de préparer une deuxième génération de femmes susceptibles de rejoindre les conseils d'administration.

L'Afep a ainsi proposé de poursuivre cette initiative en capitalisant sur une méthodologie qui a fait la preuve de sa remarquable efficacité :

- chaque entreprise de l'Afep décide si elle participe à cette action ;
- chaque participant communique au moins un nom de future « mentee » ;
- il s'engage à accompagner une ou plusieurs « mentees », recommandées par un autre participant selon le principe du mentoring croisé (cela représente entre un et deux rendez-vous par an) ;
- une réunion annuelle entre les mentors et entre les mentees est organisée ;
- la liste comportant le nom des « mentees » n'est partagée qu'entre les participants et demeure confidentielle.

A ce jour le programme comporte une quarantaine de mentors et mentees.



BoardWomen Partners : Ce qu'en disent les mentees - Pour retrouver la vidéo :  
<https://vimeo.com/250666458/e174fa6daa>



BoardWomen Partners : Ce qu'en disent les mentors - Pour retrouver la vidéo :  
<https://vimeo.com/250668283/16a08e5ba7>

Les mentees ont estimé avoir gagné en confiance en elles, étant victimes souvent du « syndrome de la bonne élève<sup>94</sup> », lorsqu'elles envisagent de briguer des postes. Elles s'« autofreinent », estimant notamment qu'elles n'ont pas toutes les compétences requises pour candidater, ressentant par ailleurs « *le poids de la culpabilité* » lorsqu'elles expriment leur ambition ou le regard social « *négaatif* » lorsqu'elles parlent de leur fort investissement professionnel ». <sup>95</sup>

Les chefs d'entreprise, quant à eux, ont découvert des profils et des talents qu'ils ne seraient peut-être pas allés chercher sans cette expérience.

## RECOMMANDATION 11

Poursuivre les mesures d'accompagnement des administrateur.rice.s par des formations ou grâce à du mentorat de chef.fe.s d'entreprise pour identifier les candidates.

A l'occasion des 10 ans de leur programme Board Women Partner, Marie-Claude PEYRACHE et Véronique PREAUX-COBTI, ses créatrices, ont observé que « *nous venons d'achever ensemble l'étape 1, celle de la féminisation des conseils. Cette étape quantitative ne doit néanmoins pas cacher une réalité plus complexe, notamment celle de la réelle prise de position, du véritable rôle des femmes dans les cercles de pouvoir et de la composition des Comex qui restent surreprésentés par les hommes.* »<sup>96</sup> Ce lien entre administrateur.rice.s et membres des Comex et Codir, avec l'accès encore inégal aux fonctions de direction, fait son chemin dans les esprits et se traduit de plus en plus souvent par des actions.

<sup>93</sup> Retrouver toutes les informations et la cérémonie des 10 ans du Programme BoardWomenPartner le 29 novembre 2017 : <http://www.diafora-leadership.com/boardwomen-partners/10ans/>

<sup>94</sup> Paulina JONQUERES D'ORIOLO, « Comment guérir du syndrome de la bonne élève », Business O Féminin, 20 novembre.2018

<sup>95</sup> Valérie ROCOPLAIN, « Les femmes en autofreinage » in « Mixité, quand les hommes s'engagent » déjà cité, Chapitre 15,

<sup>96</sup> Propos tenus lors de la cérémonie des 10 ans du Programme BoardWomenPartner le 29 novembre 2017 : <http://www.diafora-leadership.com/boardwomen-partners/10ans/>

**AXE 2 : ETENDRE LA PARITE AUX INSTANCES DE  
DIRECTION DES ENTREPRISES – COMITES DE  
DIRECTION ET COMITES EXECUTIFS**

L'une des idées fortes justifiant l'instauration de quotas dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance était que cette mesure allait enclencher une dynamique paritaire qui s'étendrait à tous les postes de responsabilité en entreprise et notamment aux comités de direction et aux comités exécutifs, ci-dessous appelés Codir et Comex. C'était déjà l'un des arguments avancés par l'IGAS<sup>97</sup> dans son rapport de 2009, appelant à une logique de quotas. C'était aussi l'idée portée par Marie-Jo ZIMMERMANN et Jean-François COPE en 2011 : la parité au sein des CA et CS allait innover les strates inférieures de l'entreprise et inscrirait celles-ci dans une démarche globale d'égalité.

*Exposé des motifs de la proposition de loi n° 2140*

*La loi ne peut tout résoudre, mais elle peut induire un changement dans les mentalités et les pratiques. C'est tout l'objet de cette proposition de loi. L'ouverture des conseils d'administration apportera une conscience plus claire des inégalités qui touchent les femmes actives en général. On peut espérer que des conseils d'administration exemplaires insuffleront une nouvelle sensibilité face aux questions d'égalité salariale ou d'accès à la formation et que notre modèle social et culturel permettra aux femmes de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. L'exigence de transparence sur la situation des femmes dans l'entreprise réitérée à plusieurs reprises au cours de cette proposition de loi vise à privilégier cette évolution.*

La parité dans les organes de gouvernance rendrait visible et donc insupportable l'absence de parité dans les organes de direction, comme le souligne l'entrepreneure Margaret MILAN<sup>98</sup> : « Cette présence hautement symbolique au plus haut niveau de la gouvernance commence à rendre l'absence de femmes dans d'autres instances enfin visible aux... hommes. Il est maintenant temps d'atteindre cette même mixité dans les comités de direction opérationnels : évolution qui ne se fera que sous l'impulsion de dirigeants ».

Or, la parité dans les Comex et Codir n'est pas au rendez-vous au vu des chiffres constatés à ce jour.

Le HCE a donc décidé, dans ce rapport, de porter des propositions sur la question de la place des femmes dans ces instances de direction des entreprises, laissées de côté jusqu'alors.

## I. Une place très limitée des femmes dans les instances de direction

L'effet de ruissellement attendu n'a pas eu lieu. Pourtant une augmentation de la part des femmes est un enjeu social/sociétal d'égalité, de justice mais aussi un enjeu économique qu'il convient de rappeler.

### A. Les comités exécutifs et de direction : une progression timide

Les quelques données existantes illustrent le fossé entre les différentes strates de la gouvernance. Plutôt que de se réduire avec un entraînement attendu de la loi Copé-Zimmermann, l'écart se creuse, comme le montre le graphique de l'évolution de la part des femmes dans ces instances : en 2009, il y avait 10,3% de femmes dans les CA du CAC40 et 7,3% de femmes dans les Comex. Dix ans plus tard, en 2019, les femmes sont 44,6% dans les CA et 18,2% au sein des Comex.

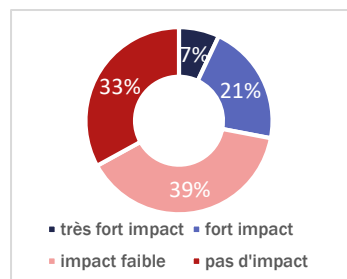
<sup>97</sup> Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte GRESY, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, juillet 2009

<sup>98</sup> Viviane de BEAUFORT, Carol LAMBERT, Isabelle LANGE, Administrateur(E) au féminin – guide pour devenir Administratrice, Women@work n°12 – 2019, p.53.



De même, à l'occasion du sondage réalisé par l'ANDRH<sup>99</sup>, il ressort de façon assez claire que l'effet de ruissellement attendu de la part des femmes dans les CA/CS n'est pas au rendez-vous.

Pour la grande majorité des personnes interrogées (72%), la loi a eu un faible impact ou pas d'impact du tout sur l'accès des femmes à des postes de responsabilité.

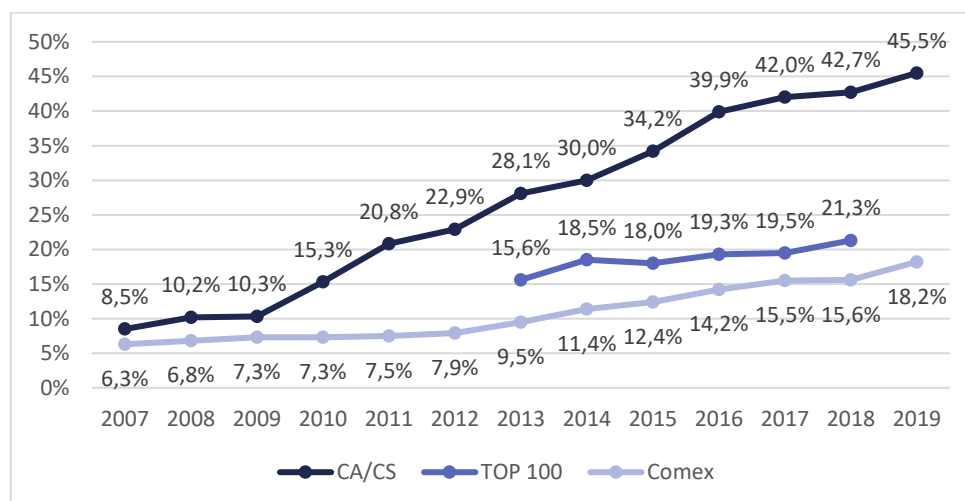


Source : ANDRH, « Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - septembre 2019

## 1. Des résultats encourageants mais très limités

Certes, des évolutions se font sentir depuis quelques années : les femmes représentaient 6,3 % des membres des Comex du CAC40 en 2007 ; dix ans plus tard, elles sont 15,5 % et en 2019, le pourcentage atteint 18,2 %. Leur proportion a triplé par rapport à 2007 mais le pourcentage reste encore en deçà de 20 % et la progression est moins spectaculaire que celle des CA/CS. Quant à l'augmentation de femmes au sein du TOP100<sup>100</sup>, elle est également timide – 15,6 % en 2013 et 21,3 % en 2018.

Evolution de la part des femmes dans les instances dirigeantes du CAC40, 2007-2019



Sources : Ethics&Board (depuis 2010) et Capitalcom (2007-2009)  
Données à l'issue des assemblées générales

Selon le calcul réalisé par Ethics&Boards, à l'occasion des Grands Prix de la Mixité 2019, « **il faudrait encore 33 ans – à ce rythme là – pour atteindre la parité dans les Comex et les Codir (CAC40) en France, l'un des pays moteurs sur le sujet** »<sup>101</sup>.

Il existe peu de données sur une période aussi longue en dehors du CAC40 mais la tendance haussière se confirme au sein des entreprises cotées, avec une progression plus grande pour les midcaps (23 %).

### Pourcentage de femmes au sein des comités exécutifs

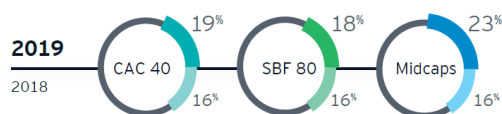
<sup>99</sup> ANDRH, « Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - audition par le HCE, le 27 septembre 2019, p.9.

<sup>100</sup> Identification dans un plan de succession au sein d'une entreprise des 100 collaborateurs hauts potentiels.

<sup>101</sup> Grand Prix de la Mixité 2019 – Institut du Capitalisme Responsable et Ethics&Boards – 10 juillet 2019. Communiqué de presse : [https://www.ethicsandboards.com/assets/images/881/original/Communiqu%C3%A9\\_de\\_presse\\_Grands\\_Prix\\_de\\_la\\_Mixit%C3%A9\\_2019\\_VF.pdf?1562770402](https://www.ethicsandboards.com/assets/images/881/original/Communiqu%C3%A9_de_presse_Grands_Prix_de_la_Mixit%C3%A9_2019_VF.pdf?1562770402)

### des entreprises cotées françaises en 2018 et 2019

Comités exécutifs :  
Proportion de femmes



Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019<sup>102</sup>

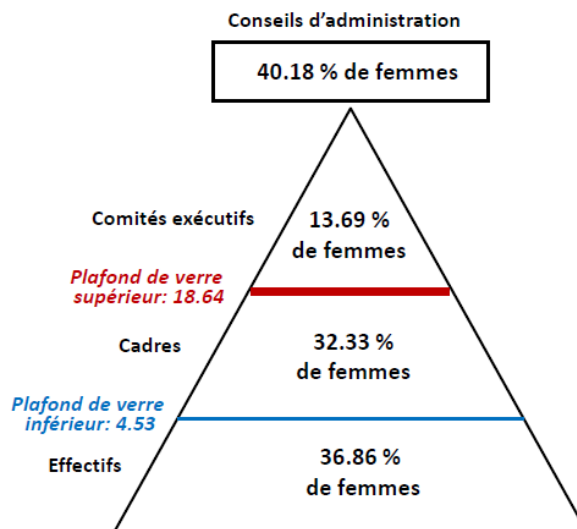
Plus de détails sont fournis sur le type d'entreprises concernées par le baromètre Ethics&Boards. Ainsi, Floriane de SAINT PIERRE, co-fondatrice d'Ethics&Boards, précise que « Plus du quart des sociétés du SBF 120 n'ont aucune femme au Comex. Et, parmi ces dernières, figurent sept entreprises du CAC 40 : Airbus, Arcelor Mittal, Bouygues, Solvay, STMicroelectronics, Vinci, Vivendi. Le Comex d'Icade est le seul du SBF 120 à compter plus de 40 % de femmes (55,6 %). Les Comex les plus féminisés du CAC 40 sont ceux de Publicis (37,5 %), Danone, L'Oréal et Orange (33,3 %). »<sup>103</sup>

Dans son édition de 2019, l'Observatoire Skema sur la féminisation des entreprises, piloté par Michel FERRARY, qui prend en compte les 60 plus grandes entreprises cotées, pointe du doigt « l'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs : les femmes ne représentent que 13,69% des comités exécutifs alors qu'elles représentent 32,33 % de la population des cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants »<sup>104</sup>.

Les plafonds de verre ne se réduisent que très lentement : l'épaisseur du plafond de verre inférieur (entre l'ensemble des salarié.e.s et la population cadres) est passée de 4,61 points en 2016 à 4,53 points en 2018 (36,86 % de femmes dans les effectifs totaux contre 32,33 % dans les effectifs cadres) et le plafond de verre supérieur (entre cadres et comités exécutifs), bien plus épais, de 20,1 points pour 2016 à 18,64 points en 2018 (32,33 % de femmes cadres contre 13,69 % de femmes dans les Comex).

Mais, au niveau supérieur, entre les Comex et les Conseils d'administration, ce n'est plus un plafond de verre mais une chape de béton avec un écart de 26,49 points (40,18 % de femmes dans les CA contre 13,69 % dans les Comex) !

La féminisation des grandes entreprises françaises : ascenseur législatif et double plafond de verre



Sources : Rapport annuel 2018 par 60 des plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris. Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, édition 2019

<sup>102</sup> Pour retrouver l'intégralité de l'étude de Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019 : [http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama\\_de\\_la\\_gouvernance\\_2019.pdf](http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama_de_la_gouvernance_2019.pdf)

<sup>103</sup> « Grandes entreprises : les femmes aux portes du pouvoir », Les Echos, 5 mars 2018 : <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0301357387193-grandes-entreprises-les-femmes-aux-portes-du-pouvoir-319151.php>

<sup>104</sup> Etude réalisée à partir des rapports annuels publiés en 2018. Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseils d'administration », édition 2019

Comme pour les conseils d'administration, la présence des femmes au sein des comités exécutifs est diverse. Quatre typologies ont été mises en évidence<sup>105</sup> par l'Observatoire Skema :

- ▶ **les entreprises machistes** : la part des femmes au sein du Comex est inférieure à la moyenne, voire nulle : Axa, BNPParibas, Carrefour, Crédit Agricole, Edenred, Hermès, Klépierre, LVMH, Natixis, Sanofi, Société Générale, Téléperformance et Vivendi ;
- ▶ **les entreprises masculines** : la faible part de femmes au sein du Comex reflète leur faible pourcentage parmi les cadres : Airbus, Alstom, Arkema, Bouygues, Eiffage, Faurecia, Peugeot, STMicroelectronics, Pernod-Ricard, Safran, Solvay, Véolia et Vinci ;
- ▶ **les entreprises féminines** : le pourcentage élevé de femmes correspond au pourcentage de femmes parmi les cadres et à une politique affirmée en matière d'égalité professionnelle : Accor, Danone, Gecina, Kering, L'Oréal et Sodexo ;
- ▶ **les entreprises amazones** : la part des femmes est plus élevée au sein du Comex qu'elle ne l'est parmi les cadres : Air Liquide, Dassault Systèmes, EDF, Engie, LafargeHolcim, Legrand, Michelin, Orange, Renault, Saint Gobain, Schneider Electric, Suez Environnement, Thalès, Total et Valéo.

#### La féminisation des comités exécutifs

2016	2018
91 femmes parmi les 758 membres des Comités Exécutifs des 62 entreprises, soit 12 % des effectifs	93 femmes parmi les 667 membres des Comités Exécutifs des 60 entreprises, soit 13,69 % des effectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 17 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 18 entreprises ont 1 femme dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 20 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 2 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 4 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 1 entreprise a 5 femmes dans son Comité de direction : l'Oréal</li> <li>▶ 1 entreprise a 6 femmes dans son Comité de direction : Sodexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 14 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 19 entreprises ont 1 femme dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 12 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 11 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité Exécutif</li> <li>▶ 3 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité Exécutif : Ingénico, Kering et Orange</li> <li>▶ 1 entreprise a 5 femmes dans son Comité de direction : l'Oréal</li> </ul>

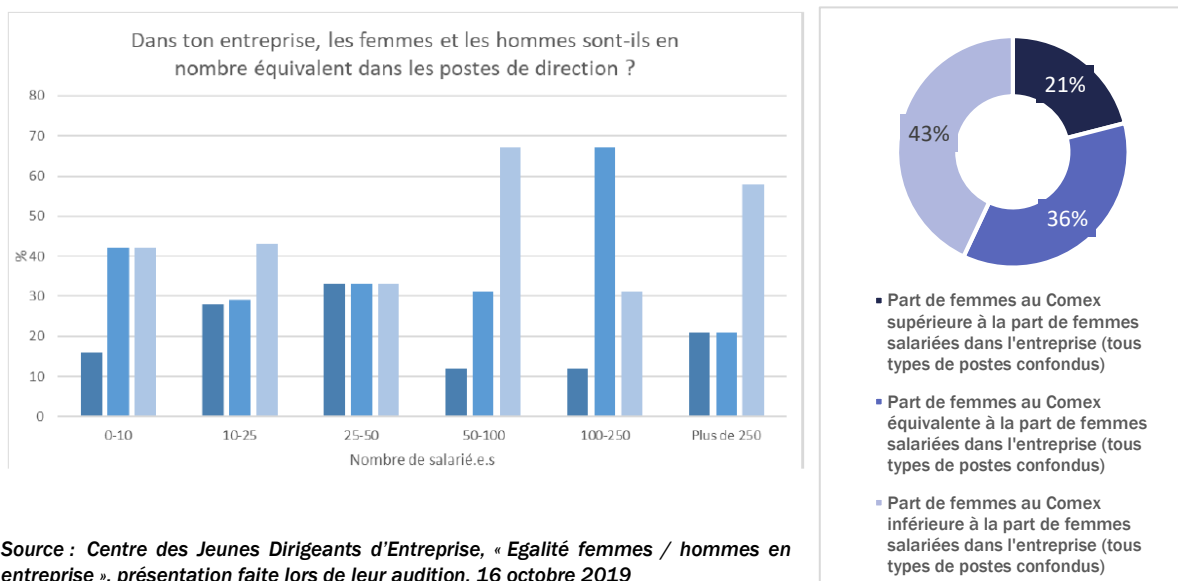
Sources : Rapport annuel 2018 par 60 des plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris.

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseils d'administration », édition 2019

Dans l'enquête de l'ANDRH auprès de leurs adhérent.e.s, l'effet pyramide apparaît également. En effet, il ressort que dans 43% des entreprises sondées, la part des femmes au Comex est inférieure à la part des femmes dans l'entreprise. Mais cette proportion est nettement plus marquée dans les entreprises de 50 à 100 salarié.e.s et dans les entreprises de plus de 250 salarié.e.s. A noter toutefois que, dans 21 % des entreprises sondées, la part des femmes au Comex est supérieure à la part des femmes dans l'entreprise, tous postes confondus.

<sup>105</sup> Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseils d'administration », édition 2019

## Quelle est la part de femmes occupant un poste d'encadrement ou de direction ?

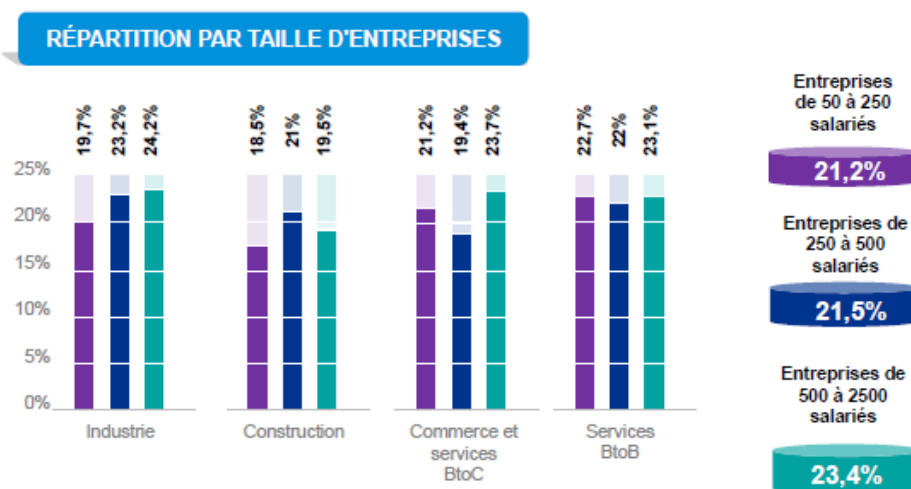


Par ailleurs, l'Observatoire Skema a relevé une véritablement « bipolarisation sexuelle des entreprises » :

- les entreprises à dominante masculine dans l'encadrement et dans les effectifs tendent à être de plus en plus masculines ;
- les entreprises à dominante féminine dans l'encadrement et dans les effectifs tendent à être de plus en plus féminines.

Cette observation rejoint une remarque faite souvent lors des auditions, attribuant cette insuffisante place des femmes dans les organes de direction à l'absence d'un vivier conséquent dans certains secteurs d'activité, principalement dans l'industrie, les transports, etc. Pourtant, certaines entreprises de l'échantillon de l'Observatoire Skema font bien le choix de ne pas nommer des femmes à des postes de direction alors que la part de femmes parmi les cadres est importante. D'autre part, l'étude réalisée par le cabinet KPMG, sur les entreprises non cotées de 50 salarié.e.s et plus, montre que, même dans des secteurs à prédominance masculine, comme l'industrie ou la construction, les femmes ne sont pas absentes pour autant puisqu'elles sont, respectivement, 22,7% et 19,7% dans les instances de direction.

Proportion de femmes dans votre Comité de direction ou instance de direction équivalentes ?



Source : KPMG, Premier observatoire de la parité dans les entreprises françaises non cotées, Juin 2019.

Des exemples montrent que la question du secteur d'activité relève parfois d'un faux débat. On constate de manière assez fréquente que, quand l'hypothèse de départ du dirigeant est qu'il est « impossible de trouver des femmes », alors l'objectif s'avère difficile à atteindre. A l'inverse, quand le dirigeant intègre l'idée qu'il est impératif de trouver des femmes, notamment en raison d'obligations légales, la démarche est tout autre et couronnée de succès. Prenons un exemple parmi d'autres :



**Guillaume ROBIN**

**PDG de Thermador Groupe**



*« Fin 2018, les femmes représentaient 31% des effectifs du groupe Thermador. Elles demeurent en effet assez rares parmi le personnel d'entrepôt (2,5%) et les équipes de commerciaux itinérants (5%). En revanche, elles occupent 37% des postes de direction générale, administrative, financière, et achats, 25% des postes du comité exécutif du groupe et 45% des postes d'administrateur.*

*Nous avons très récemment lancé un recrutement pour une personne destinée à intégrer le Comex et avons demandé clairement au chasseur de tête (un homme) d'avoir des femmes en « short list ». Mission accomplie en trois mois puisqu'un nouveau talent féminin de 38 ans est venu nous rejoindre le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Ainsi, le Comex sera constitué de 29% de femmes dès 2020. »<sup>106</sup>*

Au-delà des chiffres qui attestent d'une certaine réalité mais pas nécessairement du climat au sein des entreprises, il est ressorti du questionnaire envoyé par le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise que « certaines femmes répondantes soulignent une persistance du « machisme », de « routines de direction masculine dans des entreprises encore très pyramidales » ou encore du fait que « le pouvoir appartient encore aux hommes »<sup>107</sup>.

Les femmes ressentent de façon très vive cette difficulté. Ainsi Catherine LADOUSSE, Directrice de la communication chez Lenovo, déclarait dans un entretien réalisé par Viviane de Beaufort : « En tant que femmes, nous sommes toujours en minorité dans un comité de direction et il est clair que nous devons démontrer, avec parfois plus de force que nos collègues masculins, notre expertise pour imposer nos vues et nos idées. La prise de parole dans un groupe masculin est parfois plus difficile pour une femme qui peut avoir du mal à s'imposer face à un groupe dominant. Nous savons qu'en deçà de 30 %, il est difficile pour un groupe d'exister à part entière et d'instaurer des rapports d'égalité avec le groupe dominant »<sup>108</sup>.

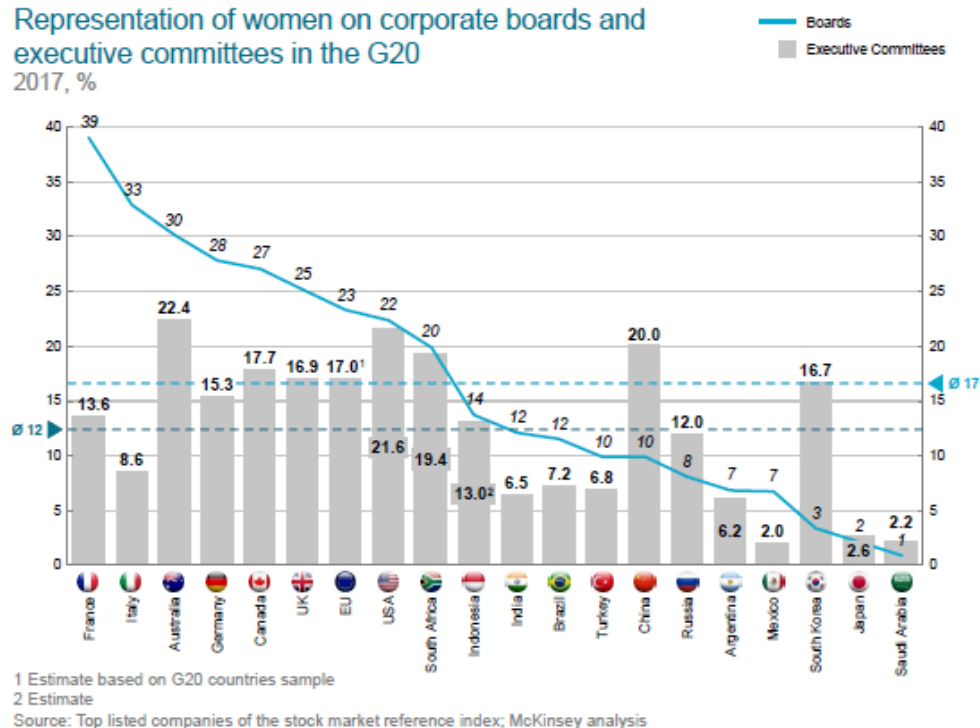
Le poids des stéréotypes se fait sentir dans tous les pays du globe avec plus ou moins de force, selon qu'il existe ou non une politique nationale de lutte contre le sexisme ou la mise en place de mesures contraignantes telles que des quotas. Dans trois pays seulement, la part des femmes dans les Comex des entreprises dépasse les 20 % : l'Australie, les USA, et la Chine.

<sup>106</sup> Verbatim recueilli pour ce travail mené par le HCE par Caroline WEBER, Directrice générale de Middlednext, octobre 2019

<sup>107</sup> Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, « Egalité femmes / hommes en entreprise », présentation faite lors de leur audition, octobre 2019, p.4.

<sup>108</sup> Viviane de Beaufort, *Femmes et pouvoir*.

## Representation of women on corporate boards and executive committees in the G20 2017, %



Source : McKinsey, Women Matter, Time to accelerate - Ten years of insights into gender diversity, October 2017, p.25.

## 2. Un suivi très ponctuel et partiel

Il existe encore trop peu d'études systématiques permettant de suivre, dans la durée, l'état des lieux des fonctions occupées majoritairement par les femmes, leur parcours, le temps qu'elles ont mis pour accéder au Comex/Codir par rapport à celui d'un homme, leur âge etc. En dehors des données rassemblées par Ethics and Boards et de l'étude réalisée par l'Observatoire Skema, tous deux sur des périmètres particuliers, l'information est extrêmement lacunaire.

Une évaluation régulière de la place des femmes dans ces instances pourrait être bientôt disponible en raison de la révision du Code Afep-Medef dans lequel figure désormais une mention de la parité au sein des Comex/Codir : les membres du conseil doivent s'assurer que « les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. » (§1.7).

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) qui réalise le suivi de la mise en œuvre de ces dispositions, sur un périmètre toutefois assez restreint puisqu'il s'agit des entreprises affiliées au code Afep-Medef, a commencé à faire des observations dans ses rapports de 2018 et 2019 (portant sur l'exercice de 2017 et 2018) sur la « proportion de femmes se situant au niveau N-1 par rapport à la direction générale ».

Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante N-1 de la direction générale

	Exercice 2017	
	SBF 120	CAC 40
Proportion de femmes	16 %	20 %

Source : Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise – Rapport 2018

Sans cette disposition ajoutée au code, le HCGE avait déjà observé dans son rapport précédent que « le taux de féminisation est très faible (...). Parmi les sociétés étudiées, 23 n'ont pas nommé de femme au sein de l'instance concernée. »<sup>109</sup> « 23 sociétés du SBF 120 ne comptent aucune femme dans leur Comex ou Codir. »<sup>110</sup>

En conclusion, comme pour les administrateur.rice.s, il est encore difficile d'avoir des informations en dehors des grandes capitalisations boursières, et même en dehors du CAC40. A ce jour, les données doivent être recherchées dans les rapports des entreprises, sur leur site internet. Il serait cependant très utile de disposer d'un suivi permanent, eu égard notamment à l'impact de la place des femmes dans les instances dirigeantes en matière de performance sociale et économique, démontré par de nombreux travaux.

### RECOMMANDATION 12

Réaliser un état des lieux et un suivi de la place des femmes dans les Comex/Codir des entreprises (SA et SCA) de 250 salarié.e.s et plus et au moins 50 millions de chiffre d'affaires :

- en commandant une étude sur la place des femmes dans les Comex/Codir, tenant compte de leurs profils, de leurs parcours, etc ;
- en concluant un partenariat public/privé pour conduire et publier annuellement une étude statistique sur la place des femmes dans ces instances de direction.

## B. Un enjeu de performance sociale et économique

Depuis 10 ans, le cabinet McKinsey réalise des études *Women Matter* sur la parité au sein de la gouvernance et montre régulièrement la corrélation entre la performance économique et financière de l'entreprise (ou certains secteurs de l'entreprise) et la part des femmes dans le top management. En 2007 déjà, l'étude, comparant 100 entreprises, a mis en lumière que les résultats économiques étaient meilleurs dans les entreprises dotées de comités exécutifs comprenant au moins trois femmes que dans les entreprises qui n'en comptaient aucune<sup>111</sup>.

Dans cet opus, le cabinet McKinsey considère que :

*« Comme beaucoup de pays ont pu le constater au cours des dernières décennies, l'opportunité économique d'inclure toujours plus de femmes dans leurs forces de travail est stupéfiante. Au niveau micro-économique, nous trouvons toujours une forte corrélation positive entre la présence de femmes à des postes de leader et la performance financière de l'entreprise ».*<sup>112</sup>

Au-delà des gains qui pourraient être générés par une part plus importante de femmes dans les plus hautes fonctions, leur faible présence à ces niveaux, conséquence de discriminations systémiques, a également un coût. Dans un rapport de 2016 réalisé par France Stratégie, les discriminations entraînent un manque à gagner de 150 milliards d'euros<sup>113</sup>.

Depuis de nombreuses années, des recherches se développent sur les corrélations entre les comportements des *top managers* et les résultats économiques et financiers<sup>114</sup>, entre la politique de RSE et le rendement financier, entre la composition du CA et le risque de faillite, sur l'impact de la mixité dans les équipages de la NASA etc. Nombre d'études réalisées par des Banques, des

<sup>109</sup> Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise – Rapport 2018, p.63.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p.16.

<sup>111</sup> MCKINSEY, *Women Matter, Time to accelerate* - Ten years of insights into gender diversity, October 2017, p.13.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>113</sup> France Stratégie, *Le coût économique des discriminations*, 2016.

<sup>114</sup> Bank of America Merrill Lynch, *Women : The X-factor*, 7 mars 2018.

cabinets spécialisés dans la gouvernance, des universités ou encore des instances internationales comme le FMI établissent un lien étroit et positif entre la diversité au sein des instances dirigeantes et la performance financière<sup>115</sup>.

En Europe, l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises travaille depuis quelques années sur cette corrélation diversité/performance et l'explique par cinq principales raisons<sup>116</sup> :

- ▶ **Construction d'un vivier** : recruter des femmes et des hommes permet d'élargir la taille du marché du travail et donc d'accroître la probabilité de recruter des ressources de meilleure qualité ;
- ▶ **Connexion avec la moitié des consommateurs** : employer des femmes permet de mieux comprendre les attentes des clients (*market intelligence*) et d'améliorer la relation commerciale (B to B et B to C) ;
- ▶ **Amélioration du processus de décision et de la créativité** : augmenter le nombre de femmes au sein de l'entreprise apporte une diversité de systèmes de représentation ;
- ▶ **Facteur de motivation** : promouvoir des femmes managers contribue à motiver l'ensemble des femmes de l'entreprise ;
- ▶ **Preuve d'ouverture** : avoir des femmes dans son top management témoigne de l'ouverture dont fait preuve l'entreprise à laquelle sont sensibles les parties prenantes (client.e.s, pouvoirs publics, actionnaires, médias, etc.).

Certains dirigeants ont bien compris cet enjeu. Ainsi Michel LANDEL, ancien directeur général de Sodexo, aime dire qu'il fait « *partie de ceux qui sont intimement persuadés que les enjeux liés à la mixité sont plus qu'un impératif moral et qu'une « affaire de femmes* ». « *A mes yeux, la mixité est un puissant levier de performance, d'innovation et d'efficacité pour les organisations quelles qu'elles soient* »<sup>117</sup>.

Georges PLASSAT, Président-Directeur Général du Groupe Carrefour, interrogé par l'Association Française des Femmes Juristes, estime, lui aussi, que : « *L'entreprise doit refléter la société. La parité doit être considérée dans l'entreprise non comme un impératif politique mais comme une opportunité dynamique pour l'activité et la croissance de l'entreprise. Le PDG soutient un programme volontariste intitulé Women Leaders visant à augmenter la part des femmes dans les postes à responsabilité dans tous les pays* »<sup>118</sup>.

Certes, certain.e.s chercheur.e.s sont beaucoup plus nuancé.e.s et estiment que l'assimilation implicite opérée entre ces signaux boursiers et financiers et la performance apparaît comme fortement réductrice. Une meta-analyse<sup>119</sup> sur le lien entre la place des femmes dans les conseils d'administration et la performance financière des entreprises, portant sur 140 études, montre ainsi que celui-ci est proche de zéro. Et pourtant, une relation positive apparaît dans les entreprises qui mènent une politique plus grande de parité. Sans doute, disent les auteur.e.s, parce que les différences sociétales de sexe dans le capital humain peuvent influencer les projections de gains potentiels dans les entreprises qui ont davantage de femmes aux postes de direction.

---

<sup>115</sup> Institut Montaigne, *Agir pour la parité, performance à la clé*, note juillet 2019.

<sup>116</sup> Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « *les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseils d'administration* », édition 2019.

<sup>117</sup> Entretien in *Mixité, quand les hommes s'engagent*, sous la direction de M.C. Mahéas, Eyrolles, 2016, in Institut Montaigne, *Agir pour la parité, performance à la clé*, note juillet 2019, p.14-15.

<sup>118</sup> Viviane de Beaufort, « *Quel effet d'entraînement pour la loi quota dit Zimmermann/Copé ?* », 4 octobre 2018. <http://gender.vivianedebeaufort.fr/effet-dentrainement-loi-quota-dite-zimmermann-cope/>

<sup>119</sup> Women on boards and firm financial performance : a meta analysis ; Corinne post et Kris Byron ; Academy of management journal 2015, vol.58 n°5, 1546\_1571



De fait, le fonctionnement d'une organisation intègre des facteurs multidimensionnels<sup>120</sup> et des éléments de complexité et d'interaction qui s'interposent entre égalité professionnelle et performance et notamment la satisfaction des clients, la qualité des prestations, la productivité des employé.e.s. En outre, faire le pari de la mixité s'accompagne souvent d'un plus grand sens de l'innovation, et d'une prise de risque assumée. Et la valeur financière s'analyse alors comme un indicateur de synthèse rendant compte des performances de l'organisation dans différents espaces.

De plus, certain.e.s pointent le fait que la mise en valeur de la performance repose sur une instrumentalisation du droit. Comme le dit Annie JUNTER<sup>121</sup> : « *La mobilisation de la logique de la performance s'inscrit dans la continuité de ces interactions entre le droit et les impératifs de marché. La nouveauté tient dans l'inversion des logiques entre les deux types de rationalité économique et juridique* ». Alors même que la présence des femmes aux postes de gouvernance est un droit qui leur est acquis pour des raisons d'équité, cette présence est renvoyée à une justification économique. Le droit de l'égalité des sexes est traité comme un investissement immatériel dont la rentabilité devrait être démontrée pour en justifier l'application. C'est là la pierre d'achoppement.

« *Mais, si les liens entre place des femmes aux postes de responsabilité et performance économique et financière restent difficiles à démontrer de manière absolue, performance sociale, afflux de compétences et jeu de l'innovation par rupture du système de connivence et effet outsider sont bien au rendez-vous. La recherche de l'équité demeure première mais des justifications latérales proches du langage de l'entreprise sont également mobilisables, sans reniement ni trahison* ». <sup>122</sup>

Le principal enseignement de ces recherches est qu'elles montrent que la mixité et la parité apportent une richesse à l'entreprise et à la société en général. Toutefois, pour que l'impératif de parité soit incorporé par l'organisation<sup>123</sup> et pour impulser les changements de pratiques nécessaires à une vraie culture paritaire, les règles de droit sont nécessaires.

Pour le HCE, c'est bien l'instauration de nouvelles règles de droit pour accroître la place des femmes dans les exécutifs qui est désormais en jeu<sup>124</sup>.

## II. Des mesures pour accroître la place des femmes dans les instances de direction

Au regard du succès des quotas pour augmenter la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance, il paraît désormais temps de passer par cette option pour les comités exécutifs et de direction.

En 2016, une équipe de chercheur.e.s<sup>125</sup> s'est penchée sur le véritable impact des quotas légaux (*hard law*) par rapport aux objectifs promus par des codes de bonne conduite (*soft law*) en

---

<sup>120</sup> Brigitte GRESY, « Accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches », Institut Choiseul, Avril 2016, p. 111

<sup>121</sup> A. AMINTAS, A. JUNTER, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », Cahiers du genre, n° 47, 2009, p. 115.

<sup>122</sup> Brigitte GRESY, « Accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches », Institut Choiseul, Avril 2016.

<sup>123</sup> Voir notamment les travaux de L. B. EDELMAN, S.R. FULLER et I. MARA-DITRA, « *Diversity Rhetoric and Managerialization of Law* », American Journal of Sociology, Vol. 106 n° 6, may 2001.

<sup>124</sup> Michel FERRARY, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises – « *les évadés sociaux qui s'expatrient pour éviter le quota de femmes dans les conseils d'administration* », édition 2019

<sup>125</sup> Sophie HARNAY, Fabienne LLENSE, Antoine REBERIOUX, Gwénaél ROUDAUT, « Quota législatif vs code de gouvernance : quels effets sur la parité femmes/hommes dans les conseils d'administration ? Une étude sur données britanniques et françaises », 2016,

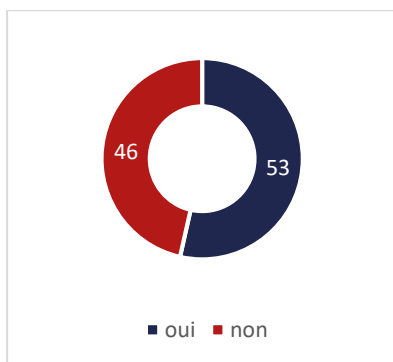
comparant les dispositifs français et britanniques. Cette étude vient conforter ce qu'indique la progression de femmes dans les conseils : « *il apparaît donc que l'objectif de parité du régulateur est plus rapidement atteint à l'aide d'une disposition législative de type quota, par rapport à une disposition contenue dans un code de gouvernance* ». Il vaut mieux le Code du commerce que le code de bonne conduite.

Bien sûr, adopter des quotas ne saurait être suffisant pour installer une dynamique pérenne d'accès égal des femmes et des hommes aux postes de décision. Il convient de repenser aussi tous les biais stéréotypés qui peuvent se présenter sur le chemin des filles et des garçons lors de leur scolarité et de leur orientation professionnelle et sur le chemin des femmes et des hommes dans leur accès à des postes de responsabilité.

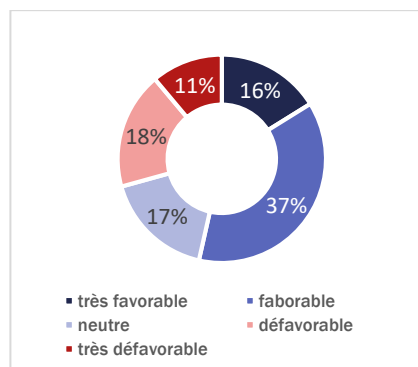
## A. Imposer des obligations de représentation équilibrée en laissant un temps de mise en œuvre

Deux sondages, réalisés par l'ANRDH et le CJDE dans la perspective de leurs auditions, militent en ce sens. A la question posée par le HCE « *Seriez-vous favorable à l'introduction d'une obligation de représentation équilibrée dans les organes de direction des entreprises ?* », les deux sondages ont reçu 53 % de réponses positives.

Seriez-vous favorable à l'introduction de quotas dans le comité de direction ou comité exécutif des entreprises ?



Source : Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, « *Egalité femmes / hommes en entreprise* », présentation faite lors de leur audition, 16 octobre 2019, p.8.



Source : ANDRH, « *Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - audition par le HCE, le 27 septembre 2019, p.4.*

Toutes les personnes auditionnées par le HCE sur ce point ont convenu que l'effet de ruissellement attendu suite à la loi Copé-Zimmermann n'était pas au rendez-vous et une grande majorité d'entre elles se sont déclarées favorables à la mise en œuvre de quotas dans les instances dirigeantes, faute de constater une évolution réelle. Un certain nombre de réserves ou précautions ont toutefois été soulevées :

- le lien qui unit les personnes siégeant dans les Comex/Codir et l'entreprise : il s'agit souvent de directeur.ice.s des opérations, commerciaux.ales, des RH, des finances etc. Elles sont donc liées par un contrat de travail, contrairement aux administrateur.e.s indépendant.e.s dans les CA (ce qui n'est pas le cas des administrateur.ice.s représentant.e.s les salarié.e.s).

p.189-226. Leurs travaux ont été confortés par l'étude de Isabelle ALLEMAND, Jean BEDARD et Bénédicte BRULLEBAUT, « *Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : une comparaison France/Canada* », Finance Contrôle stratégie, 19-4, 2016 : <https://journals.openedition.org/fcs/1869>

- la temporalité est différente pour les sièges dans les Comex/Codir par rapport aux conseils d'administration : en raison de ce contrat de travail (en général un contrat à durée indéterminée), la personne à la tête d'une direction siégeant au Comex ou au Codir, reste dans cette instance le temps de son maintien à cette fonction, contrairement aux administrateurs indépendants dont le mandat a une durée limitée.
- La question du vivier et de la part de femmes au sein de l'entreprise enfin : le marché du travail français souffre d'une grande ségrégation et certains secteurs d'activité sont à composante majoritairement masculine (comme les entreprises de la métallurgie) ou majoritairement féminine (comme les entreprises du care).

C'est ainsi que Denis TERRIEN, président de l'IFA, remarque que « *des règles concernant les instances de direction sont plus difficiles à mettre en place (que pour les CA), au regard du temps à former un cadre supérieur (entre 15 et 20 ans) et du type d'industrie (textile ou éducation où les femmes sont majoritaires versus informatique ou ingénierie où les hommes sont majoritaires). A noter aussi la complexité de mise en œuvre car les notions de Codir et de Comex ne sont pas définies par la loi. Par ailleurs, nous doutons de la pertinence des dispositions imposant une corrélation entre la répartition F/H du conseil à celle de l'entreprise. En effet, la répartition actuelle des genres dans l'entreprise n'est pas forcément idéale et ne doit pas empêcher la féminisation du conseil. En revanche, l'obligation de communiquer sur ces deux points, dans une même rubrique du rapport de gestion, serait une piste intéressante* »<sup>126</sup>.

Lors du sondage réalisé par l'ANDRH<sup>127</sup>, quatre principaux freins ont été relevés :

- la difficulté de recrutement, qui dépend de l'existence ou non d'un vivier de femmes dans certains secteurs d'activité et à des positions de middle et top management ;
- le risque d'illégitimité supposée pour les « femmes quotas »
- la (non)définition des instances concernées et un risque de déplacement du pouvoir vers une autre instance de l'entreprise ou de changement de taille du comité
- le poids de la culture patriarcale en entreprise.

Citons ces verbatim qui résument de façon pessimiste mais très illustrative les résistances à l'œuvre et le sexisme encore très présent dans certaines entreprises : « *Les quotas vont aggraver la « genrisation » des fonctions ; par exemple tous les DRH et DirCom seront des femmes car il n'y a pas assez de femmes dans les secteurs techniques (IT, data, etc.), compte tenu du manque de filles dans les formations techniques. Ensuite, des femmes nommées suite à des quotas ne sont pas perçues comme crédibles et compétentes et vont être plongées dans des situations de harcèlement* » - « *Il y a un risque de mise en scène pour respecter le quota et de déplacement du centre de décision sur une autre instance interne* »<sup>128</sup>.

S'il est important d'avoir à l'esprit ces éléments, les personnes sondées y ont aussi vu des bénéfices potentiels, même si des stéréotypes liés au sexe émergent parfois également :

- la pluralité des points de vue et d'approches ainsi qu'un caractère plus réaliste et mesuré des décisions prises, davantage tournées vers le long terme de surcroît ;
- une meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle/personnelle ;

<sup>126</sup> Verbatim extrait de la réponse de Denis TERRIEN, président de l'IFA, dans un courrier, en date du 28 octobre 2019, adressé à Brigitte GRESY, présidente du HCE, suite à sa sollicitation.

<sup>127</sup> ANDRH, « Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - audition par le HCE, le 27 septembre 2019, p.5.

<sup>128</sup> Verbatim, in *Ibid.*

- des décideur.euse.s à l'image de la société, entraînant une meilleure attractivité de l'entreprise et une meilleure image de marque ;
- le soutien des femmes dans leur ascension de carrière pour entretenir le vivier de candidates aux postes de direction et la valorisation des progressions notoires.

Un premier pas a été fait en matière de fonctions exécutives dirigeantes avec le recrutement des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s, encadré désormais dans la loi PACTE avec une exigence paritaire.

**Articles L.225-53 (CA) et L.222-58 (CS) du code de commerce**

Modifié par LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 - art. 188

*Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Il détermine à cette fin un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.*

*Les statuts fixent le nombre maximum des directeurs généraux délégués, qui ne peut dépasser cinq.*

*Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués dans les conditions prévues à l'article L. 225-37-2.*

Avant de préciser les modalités des dispositifs paritaires, il convient de préciser la définition juridique de ces instances de direction.

## **1. Définir juridiquement les instances de direction (Comex et Codir) et préciser les règles paritaires**

---

La question de la non existence juridique des Comex et Codir a été jusque-là utilisée pour écarter toute adoption d'une disposition législative en faveur des quotas.

### *Les éléments de cadrage*

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, loi dite AVENIR, a ouvert la voie en mentionnant explicitement l'ajout, au sein des documents de référence, de la part des femmes dans les « comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité » (Art.104 VII-2°). Cette mention a fait entrer les instances de direction dans le Code du commerce, aux articles L.225-37-4 al.6 (CA) et L.225-68 (CS).

Avant de proposer une définition juridique, il est intéressant de se pencher sur leur définition « économique » et de voir notamment quelles sont leurs missions et leur composition.

Plusieurs appellations existent : Comité exécutif (Comex), comité de direction (Codir), comité de pilotage (Copil) ou comité opérationnel (Comop). Les termes sont nombreux pour parler de ces réunions des directeur.rice.s d'un département ou d'un projet. Les premiers (Comex et Codir) ont plutôt des visées stratégiques générales alors que les seconds (Copil et Comop) sont plutôt des comités *ad hoc* sur un projet particulier, dont les membres ne sont pas nécessairement à des postes de direction. Ce rapport s'intéresse exclusivement aux Comex et Codir.

En général, dans les grandes entreprises, il peut y avoir un Comex ET un Codir. Dans ce cas, le Comex sera plus orienté vers la direction opérationnelle de l'entreprise et peut être constitué par un groupe large comprenant tou.te.s les directeur.rice.s représentant les pays/régions dans lesquels la société est implantée ou les différents secteurs d'activité. Le Codir jouera alors un rôle plus stratégique, à moyen et long terme ; sa composition sera plus restreinte, ne comprenant que

3 à 8 membres maximum. Dans d'autres entreprises, ces instances de direction peuvent s'appeler indifféremment Comex ou Codir et recouvrir le même périmètre.

La tenue de ces instances a une fréquence hebdomadaire, mensuelle, semestrielle ou annuelle, avec une taille et des fonctions variables.

Il convient donc que la formulation de la définition juridique reste large pour englober tous les cas de figure.

Le rôle de ces instances est d'élaborer et contrôler la mise en œuvre de la stratégie économique et financière en vue d'aider le directeur général (objectifs généraux, arbitrages sur les ressources, suivi de la mise en œuvre).

La « définition » proposée par la loi AVENIR reprend bien tous ces points :

- ▶ un comité mis en place, « le cas échéant » puisque toutes les entreprises, surtout les PME, ne disposent pas nécessairement de ce type d'instance ;
- ▶ pour assister la direction générale dans l'exercice de ses missions générales (hors représentation légale et responsabilité des résultats).

#### *Une tentative de définition juridique des instances de décision intégrant des règles paritaires*

Il importe de définir largement le rôle et les missions de ce comité afin de couvrir l'ensemble des instances de décision mises en place dans les entreprises qui peuvent avoir des définitions et des noms variables. Des dénominations propres aux entreprises seront trouvées ensuite pour désigner par un terme simple ce comité.

Au vu de ces différents éléments de cadrage, la définition suivante pourrait être retenue et insérée dans le code de commerce, à la section décrivant les instances des entreprises « du conseil d'administration et de la direction générale », après le dernier article concernant la direction générale, soit après l'article L.225-56 comme suit :

*Le directeur général peut mettre en place un comité en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales, de suivi de l'activité de l'entreprise et d'élaboration et mise en œuvre de la stratégie économique et financière, sans prétendre à l'exhaustivité ;*

*Ce comité est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.*

S'agissant des entreprises avec directoire et conseil de surveillance, il pourrait être intéressant de procéder à l'intégration des règles paritaires dans deux parties différentes – celle relative au directoire et une nouvelle partie relative au Comex/Codir :

- ▶ appliquer ces règles au directoire, en plus des dispositions déjà existantes pour les directeurs généraux/délégués, en ajoutant la mention suivante à l'art. L.225-58 ou L225-59 :

*Le directoire est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.*

- ▶ ajouter un article pour les Comex/Codir comme précédemment proposé pour les sociétés anonymes avec CA après l'article L. 225-64.

Comme il a été rappelé à plusieurs reprises dans ce rapport, le quota visé doit être, à l'instar des conseils, en relation avec la taille de ce comité.

## 2. Encadrer l'obligation paritaire en fonction de la taille des comités et se poser la question des secteurs à prédominance féminine ou masculine

### *La question de la taille des Codir et Comex*

Dans un souci de cohérence avec les dispositifs paritaires des CA et CS, les seuils de Codir et Comex de 8 membres au plus et de plus de 8 membres devraient être conservés. Les dispositions paritaires seraient les suivantes :

- pour les conseils de plus de 8 membres : un objectif à terme de 40 %, cette disposition concernant plutôt les grandes entreprises, cotées ou non ;
- pour les conseils de 8 membres et moins : un objectif à terme d'un écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne pouvant être supérieur à deux.

### *La question de l'inégalité de la part des femmes et des hommes dans les secteurs à prédominance féminine ou masculine*

Lors des auditions et entretiens réalisés dans le cadre de ce rapport, la question sensible du vivier des femmes s'est posée très souvent. Comment avoir des femmes (ou des hommes dans les secteurs d'activité à dominance féminine) dans le Comex si elles sont peu présentes dans le vivier de l'entreprise ? L'exemple de ce qui a été mis en place pour les jurys d'université ou des mutuelles, confrontés au même problème est, à cet égard, intéressant, dans la mesure où il instaure une logique de principe général avec exceptions possibles pour l'instauration de quotas par sexe.

Exemple des dispositifs existants pour les mutuelles : Art.1 de l'Ordonnance n° 2015-950 du 31 juillet 2015 relative à l'égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des mutuelles

Après l'article L. 114-16 du code de la mutualité, il est inséré un article L. 114-16-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 114-16-1. - Le conseil d'administration des mutuelles mentionnées au premier alinéa de l'article L. 114-16 est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

« Les statuts prévoient les conditions dans lesquelles il est procédé à l'élection de ses membres pour garantir au sein du conseil d'administration une part minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe au moins égale à 40 %.

« Par dérogation à l'alinéa précédent, lorsque la proportion de membres participants d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, la part de sièges dévolue aux membres de ce sexe est au moins égale à 25 %, dans la limite de 50 %.

« L'électeur doit, sous peine de nullité du vote et sauf insuffisance du nombre de candidats d'un sexe, désigner un nombre de candidats de chaque sexe conforme à la part de ce sexe indiquée aux précédents alinéas. »

## CONTRIBUTION JURIDIQUE

**Elsa FONDIMARE, Docteure en droit, Maîtresse de Conférences à l'Université Paris Nanterre**

### **L'instauration d'obligations de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les comités exécutifs et les comités de direction des sociétés**

L'instauration de la parité stricte dans les Comex et les Codir des sociétés pose le problème de la difficile constitution de « viviers » de candidatures féminines dans les domaines d'activité de ces sociétés où les femmes demeurent encore largement sous-représentées – notamment dans les secteurs de l'industrie technique et scientifique. Il avait déjà été question de ce problème lors de l'instauration de quotas par sexe dans les jurys de concours de recrutement des fonctionnaires et des comités de sélection au sein des universités, certaines disciplines, en particulier dans les matières de sciences « dures », comportant un

faible vivier de femmes enseignantes-chercheuses. **La solution juridique apportée pour les jurys d'université pourrait dès lors servir de modèle à l'instauration de la parité au sein des Comex et des Codir.**

Le cadre légal et réglementaire s'appliquant aux jurys de concours et aux comités de sélection à l'université introduit une logique de principe/exception quant à l'instauration de mesures de quotas par sexe. L'article 55 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 – dite loi « Sauvadet » – prévoit *par principe* que les jurys et les comités constitués pour le recrutement ou la promotion des fonctionnaires respectent une proportion minimale de 40 % de personnes de chaque sexe (à compter du 1er janvier 2015). Toutefois, « **à titre exceptionnel, les statuts particuliers peuvent, compte tenu des contraintes de recrutement et des besoins propres des corps ou cadres d'emplois, fixer des dispositions dérogatoires à la proportion minimale prévue au premier alinéa** ». Notons au passage que l'article 166 de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté renforce l'exigence paritaire et l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités en prévoyant que « la présidence est confiée de manière alternée à un membre de chaque sexe ». S'agissant plus précisément des comités de sélection institués en vue des concours de recrutement des professeur.e.s et maîtres.se.s de conférences, l'article 9 du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 applique désormais cette même logique de principe/exception. Elle conduit **à imposer par principe une proportion minimale de 40 %** de personnes de chaque sexe et au moins deux personnes de chaque sexe pour la constitution de ces comités, **tout en permettant de déroger à cette règle pour les disciplines dans lesquelles la répartition entre les sexes est très déséquilibrée** – rendant ainsi la constitution de vivier de candidates difficile. Cette faculté de dérogation est conditionnée puisque la liste des disciplines concernées doit être fixée par un décret en Conseil d'État. Concernant le recrutement des professeurs des universités, le décret n° 2015-455 du 21 avril 2015 a ainsi établi, pour chaque discipline concernée la proportion minimale dérogatoire de membres de chaque sexe dans les comités de sélection. Cette liste de dérogations, ainsi que le calcul de la proportion minimale dérogatoire, ont été révisés par le décret n° 2017-1606 du 24 novembre 2017, qui prévoit **par exemple une proportion minimale de 20 % de membres de chaque sexe pour la composition des comités de sélection des professeur.es de la section CNU 25 (Mathématiques).**

Si l'application de cette solution à la composition paritaire des Comex et des Codir des sociétés permettait sans aucun doute de résoudre le problème de l'absence, dans certains secteurs d'activité, d'un vivier suffisant de femmes pour satisfaire l'exigence d'une parité stricte, elle n'est pas sans soulever certaines questions.

D'abord, d'un point de vue pratique, il peut apparaître difficile de déterminer les sociétés autorisées, par décret en Conseil d'État, à mettre en œuvre la dérogation. En effet, si pour les disciplines universitaires la liste des sections du Conseil National des Universités permet d'identifier aisément les matières où la présence des enseignantes-chercheuses est faible, il apparaît plus compliqué de trouver une telle liste pour les sociétés. **Une répartition selon le domaine d'activité des entreprises référencé par l'INSEE par les code NAF (nomenclature des activités françaises)/APE (activité principale exercée) serait une solution envisageable.**

Ensuite, il convient d'interroger l'opportunité d'une telle solution au regard de la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes. En effet, **cette solution s'adapte aux difficultés des sociétés confrontées au faible vivier de femmes dans certains secteurs, et s'adapte donc à la réalité sociale d'une répartition inégalitaire des emplois entre les femmes et les hommes (« ségrégation horizontale »).** Mais le but des mesures paritaires est-il de s'adapter à la réalité sociale, ou bien justement de modifier cette réalité sociale inégalitaire, en évitant de multiplier les dérogations aux exigences paritaires pour agir dans les secteurs où **précisément les inégalités perdurent** ? D'autant plus que le dispositif paritaire mis en place pour les Comex et les Codir instaure bien une égalité de résultat, en permettant un accès direct des femmes aux postes de responsabilité les plus élevés – alors que le dispositif paritaire dans les jurys de concours constitue davantage un levier pour favoriser la mixité au sein de l'ensemble des enseignant.e.s-chercheur.e.s. Un tel objectif d'égalité de résultat apparaît incompatible avec un degré élevé de flexibilité dans la mise en place de dérogations.

Par conséquent, si la liste des domaines d'activité des sociétés concernés par la liste de dérogations peut apparaître opportune dans une optique d'adaptation, l'objectif d'égalité réelle poursuivi par la mesure paritaire exigerait de prévoir expressément une révision périodique de la liste de dérogations, ainsi qu'une augmentation périodique des proportions minimales dérogatoires, afin de ne pas contrevenir à la logique d'égalité de résultat.

En résumé, il serait possible juridiquement de prévoir une dérogation pour les secteurs d'activité dans lesquels les femmes sont proportionnellement moins nombreuses, en se référant au code NAF/APE mais, comme le souligne Elsa FONDIMARE, le signal envoyé risquerait de brouiller le message et d'une certaine manière, de conforter les inégalités là où il faudrait plutôt des encouragements et des changements de pratiques.

D'ailleurs, dans sa réponse au HCE, Denis TERRIEN, président de l'IFA, a fait part de ses doutes quant à « *la pertinence des dispositions imposant une corrélation entre la répartition F/H du conseil et celle de l'entreprise. En effet, la répartition actuelle des genres dans l'entreprise n'est pas forcément idéale et ne doit pas empêcher la féminisation du conseil. En revanche, l'obligation de communiquer sur ces deux points, dans une même rubrique du rapport de gestion, serait une piste intéressante* »<sup>129</sup>.

Dès lors, le HCE préfère jouer sur les délais de mise en œuvre de la loi plutôt que sur un système de dérogations.

### **3. Accorder le temps nécessaire aux changements de procédures et de mentalités en prévoyant des étapes**

---

La temporalité est un élément qui est revenu très souvent lors des auditions et entretiens : le temps des Comex/Codir n'est pas du tout celui des conseils d'administration. En effet, les administrateur.rice.s sont nommé.e.s le temps d'un mandat alors que les membres des Comex/Codir sont des directeur.rice.s, salarié.e.s de l'entreprise, en fonction sur des postes de responsabilité pour une durée qui peut être longue.

Il paraît plus facile en outre de faire entrer des femmes dans les CA/CS parce qu'elles sont « recrutées » en général à l'extérieur de l'entreprise ou du groupe. La dynamique est tout autre pour les directeur.rice.s puisqu'il s'agit de penser toute la chaîne de recrutement et de promotion interne. La durée des postes nécessaire à la montée en responsabilité implique un temps long, ce qui nous ramène à la question des plans de succession sur les fonctions clés (qui devraient être visés par le comité de nomination comme le recommande le HCE par ailleurs). « *Les cadres changent de poste tous les 8 ans en moyenne à ce niveau si l'on veut de la stabilité. L'atteinte d'un quota est donc difficile par le seul jeu des opportunités.* »<sup>130</sup>

D'ailleurs, dans le sondage que le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, cette même réserve apparaît chez les adhérent.e.s, pourtant majoritairement favorables à l'instauration de quotas, sur deux points :

- ▶ en premier lieu, les adhérent.e.s ont évoqué la question du délai d'application, qui ne doit pas être trop court, afin de permettre aux structures de s'adapter pour répondre à cette obligation ;
- ▶ de nombreux répondant.e.s estiment que l'obligation ne devrait être mise en place qu'au-delà d'un certain nombre de salarié.e.s et qu'elle ne devrait pas concerner les TPE et petites PME<sup>131</sup>.

Conscient de cette dimension, le HCE préconise de procéder par étape, tant pour les quotas que pour les entreprises concernées :

---

<sup>129</sup> Verbatim extrait de la réponse de Denis TERRIEN, président de l'IFA, dans un courrier, en date du 28 octobre 2019, adressé à Brigitte GRESY, présidente du HCE, suite à sa sollicitation.

<sup>130</sup> Verbatim in ANDRH, « Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - audition par le HCE, le 27 septembre 2019, p.5.

<sup>131</sup> Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, « Egalité femmes / hommes en entreprise », présentation faite lors de leur audition, octobre 2019, p.9.



- ▶ s'agissant des entreprises, comme pour la loi de 2011, il conviendrait de viser toutes les sociétés anonymes cotées et non cotées de 250 salarié.e.s et plus et qui présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros, voire à toutes les SA et SCA d'un chiffre d'affaire de 50 millions d'euros, si l'extension des dispositions recommandée par le HCE pour les CA et CS était reprise ;
- ▶ s'agissant des étapes, à l'instar de ce qui avait été prévu par la loi Copé-Zimmerman, il paraît primordial d'accorder du temps puisqu'il s'agit d'impulser un changement de culture plus en profondeur :
  - Comité de plus de 8 membres : 20% en 2022 puis 40% en 2024
  - Comité de 8 membres et moins : 1 femme en 2022 puis un écart maximal de deux en 2024.

Concrètement, l'article pourrait comprendre les précisions suivantes :

▶ Pour les sociétés anonymes avec CA

*La proportion des membres du comité 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 l'ensemble des sociétés anonymes qui, pour le troisième exercice consécutif, 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 comité est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.*

*La proportion des membres du comité de chaque sexe ne peut être inférieure à 20 % à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1<sup>er</sup> janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la présente loi et à 40% trois ans après.*

*Lorsque l'un des deux sexes n'est pas représenté au sein du comité à la date de publication de la présente loi, au moins un représentant de ce sexe doit être nommé dans les six mois.*

▶ Pour les conseils de surveillance

Pour le directoire, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. Au moins un représentant du sexe le moins représenté doit être nommé par le conseil de surveillance à l'issue de la prochaine assemblée générale.

Pour les Comex et Codir, ajouter un article comme précédemment proposé pour les sociétés anonymes avec CA.

Comme mentionné en tête de cette partie, les quotas sont particulièrement opérants lorsqu'ils sont assortis de sanctions.

#### **4. Sanctionner en cas de manquement aux obligations légales**

---

Dans la mesure où la question de la part des femmes dans les Comex/Codir est à la croisée des chemins de la gouvernance et de politique de ressources humaines (les directeur.rice.s sont des salarié.e.s de l'entreprise contrairement aux administrateur.rice.s), la sanction pourrait être prévue dans le code du commerce mais renvoyer au code du travail.

Même si l'index égalité femmes-hommes<sup>132</sup>, dit Index « Pénicaud », vise particulièrement la question des écarts de rémunération, il peut paraître pertinent d'intégrer la question de la part des femmes dans ces instances de direction. Aujourd'hui, l'Index prévoit plusieurs indicateurs

<sup>132</sup> Pour retrouver toutes les informations relatives à cet index : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/index\\_egalite\\_fh\\_22-11-18.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/index_egalite_fh_22-11-18.pdf) Est aussi disponible un simulateur/calculateur de l'Index : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcèlement/questions-reponses-sur-le-calcul-de-l-index-de-l-egalite>

auxquels les entreprises doivent se conformer et l'un d'entre eux, le 5<sup>ème</sup>, porte sur le nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations.

#### L'Index Egalité aujourd'hui

##### L'index de l'égalité femmes-hommes

Indicateurs	Poids	Score
Écart de rémunération de base et variable + primes individuelles	40%	de 0 à 40 points
Écart de répartition des augmentations individuelles	20%	de 0 à 20 points
Écart de répartition des promotions	15%	de 0 à 15 points
% de salariées augmentées à leur retour d'un congé maternité	15%	de 0 à 15 points
Nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations	10%	de 0 à 10 points
<b>TOTAL = INDEX</b>	<b>100%</b>	<b>de 0 à 100 points</b>

Source : L'index de l'égalité femmes-hommes - En finir avec les inégalités salariales entre les femmes et les hommes, de façon simple, fiable et motivante pour tous – novembre 2018

#### L'index Egalité intégrant la proposition du HCE

Indicateurs	Poids	Score
Écart de rémunération de base et variable + primes individuelles	40%	de 0 à 40 points
Écart de répartition des augmentations individuelles	20%	de 0 à 20 points
Écart de répartition des promotions	15%	de 0 à 15 points
% de salariées augmentées à leur retour d'un congé maternité	15%	de 0 à 15 points
Nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations	5%	de 0 à 5 points
% de femmes au Comex/Codir	5%	de 0 à 5 points
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>D de 0 à 100 points</b>

Tous les ans, chaque entreprise publie son résultat sur son site Internet. Si son score est inférieur à 75 points, elle devra mettre en place des mesures correctives. Si au bout de 3 ans, le score reste inférieur à 75 points, l'entreprise pourrait être sanctionnée jusqu'à 1 % de la masse salariale.

En ajoutant un nouvel indicateur sur la parité au sein des Comex/Codir à celui sur les plus hautes rémunérations, c'est vraiment la question de l'accès aux postes de décision qui se décline avec 10 points en 2 indicateurs ou lieu d'un seul indicateur.

Il est utile d'identifier ces deux aspects (Comex/Hautes rémunérations) au sein de l'Index puisque les femmes qui sont parmi les plus hautes rémunérations ne sont pas nécessairement dans ces instances de gouvernance.

#### Entreprises concernées par les indicateurs en fonction du nombre de salarié.e.s et de leur statut juridique

4 indicateurs maximum	Entreprises de 50 à 250 salarié.e.s
5 indicateurs maximum	Entreprises de 250 salarié.e.s et plus
6 indicateurs	Seulement les entreprises concernées par les dispositions paritaires : SA et SCA, cotées et non cotées de 50 salarié.e.s et plus et d'un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros.

L'indicateur 6 ne rentrerait dans le calcul global que pour les SA et SCA concernées par les dispositions paritaires au sein des Comex/Codir.

Les entreprises qui n'auraient pas abouti au bout de 3 ans (soit la première échéance en 2022) pourraient être sanctionnées dans le cadre de la note globale (jusqu'à 1 % de la masse salariale) dont le contrôle est effectué par l'inspection du Travail, conformément aux dispositions en vigueur du Code du travail.

Ajouter la question de la gouvernance de façon claire dans l'Index permettrait de mettre l'accent sur cette dynamique de culture égalitaire et paritaire qu'il convient d'installer au sein des entreprises.

Cette solution conduirait à ajouter un dernier alinéa aux articles D.1142-2 et D.1142-2-1 du Code du travail :

6° La part de femmes et d'hommes au sein des comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale pour l'assister dans ses missions générales.

Le HCE préconise ainsi d'adopter des quotas pour les Comex/Codir de façon progressive et de les intégrer au dispositif de suivi (indicateur 6 de l'Index « Pénicaud ») et de sanction (1% de la masse salariale).

### RECOMMANDATION 13

- ▶ Définir juridiquement les Comités exécutifs (Comex) et les comités de direction (Codir) ;
- ▶ Etendre le dispositif des quotas, déjà instauré pour les CA/CS, aux Comex et aux Codir pour les entreprises cotées et non cotées de 250 salarié.e.s et plus et un minimum de 50 millions de chiffre d'affaire :
  - pour les comités de plus de 8 membres : 20% en 2022, 40% en 2024 ;
  - pour les comités de 8 membres et moins : 1 femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024 ;
- ▶ Intégrer ce quota dans l'Index « Egalité femmes-hommes » avec ajout d'un indicateur 6, et dans la note globale déclenchant la sanction.

Au-delà de nouvelles obligations légales, il convient de penser à l'accompagnement des entreprises et des femmes en situation d'entrer dans ces instances.

## B. Sensibiliser les entreprises et les encourager à communiquer sur l'impact positif de la parité

Il s'agit surtout ici d'initier une démarche collective portée par l'Etat, les organisations patronales, les initiatives privées ou associatives, pour rendre visible et compréhensible l'intérêt de promouvoir la parité, y compris dans le secteur économique.

### 1. Inciter les organisations patronales et réseaux d'entreprises à sensibiliser les entreprises

Le code Afep-Medef a été modifié en 2018 pour inclure cette dimension : le conseil d'administration « s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. » (§1.7).

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, qui réalise le suivi de la mise en conformité avec le code des entreprises affiliées, a clairement mentionné dans son rapport de 2019 qu'il se pencherait plus particulièrement sur cette question lors des prochains rapports :

« Le Haut Comité, à cette occasion, leur a indiqué pour information, qu'une nouvelle recommandation du Code révisé en juin 2018 avait élargi les engagements des entreprises en matière de non-discrimination et de diversité [...] »

*Ainsi, pour amplifier la portée des engagements en matière de non-discrimination et de diversité, le conseil d'administration devra désormais s'assurer que les dirigeants mettent en œuvre une politique en ce domaine, qui vise notamment à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, ce qui concerne au-delà du conseil, les comités exécutifs et de direction et plus largement l'encadrement supérieur. »*

Certaines entreprises se sont déjà engagées dans ce processus, à l'instar d'Axa :



**Jacques de PERETTI**

Président-directeur général d'Axa France



« La féminisation de la gouvernance est, elle aussi, une démarche volontariste. Si vous laissez les choses se faire « naturellement », vous augmentez de 1 % par an la proportion de femmes dans votre encadrement supérieur. Chez AXA, cette proportion est passée de 18% à 40% en dix ans grâce à nos multiples actions en faveur de l'égalité des chances dans le recrutement, la formation, la promotion, etc. Nous pensons atteindre la parité à l'horizon 2022, tout en restant attachés au mérite ! »<sup>133</sup>

Par ailleurs, la mobilisation organisée par le Medef autour de l'Index « Pénicaud » témoigne du possible engagement et de la réussite d'une telle action, comme a pu le relever Geoffroy ROUX de BEZIEUX, son président, lors de l'événement « Egalité salariale, ne soyez pas mis à l'index », organisé le 21 octobre 2019 : guide, hotline et événements régionaux sont proposés aux entreprises.

Le HCE ne peut que demander qu'un tel souci d'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de la parité des postes de responsabilité soit pris en compte par les organisations patronales.

Par ailleurs, il serait intéressant de réaliser un suivi de l'obligation d'inclure, dans les documents de référence, l'analyse des 10 % des plus hautes responsabilités. Lors de son audition, l'Afep a fait savoir qu'une étude d'observation de la nouvelle obligation découlant de l'article 104 de la loi « AVENIR » pourrait être réalisée par ses soins à partir des documents de référence qui seront présentés à l'occasion des AG de 2020, mais cette étude ne sera pas disponible avant juin/juillet 2020.

#### **RECOMMANDATION 14**

Inciter les organisations patronales à se mobiliser pour la parité dans les instances de gouvernance et de direction :

- ▶ en organisant des événements et en créant des guides, etc, sur le mode des actions entreprises pour l'index Egalité Femmes-Hommes ;
- ▶ en réalisant, dans le cadre du suivi du Haut Comité de Gouvernement des Entreprises de l'application du code Afep-Medef, et/ou par le Medef ou l'Afep, une étude d'observation de l'obligation légale portant sur les 10% des plus hautes responsabilités.

## **2. Continuer à valoriser les bonnes pratiques via des prix sur la mixité des instances dirigeantes et de direction**

Certaines entreprises ont déjà commencé à mettre en place certains outils pour favoriser l'émergence de directrices appelées à siéger au Comex/Codir, tels que du coaching, des partages d'expérience au sein de réseaux internes, de suivi de personnes promues...

<sup>133</sup> Verbatim extrait de l'article « Mixité dans la finance : onze patrons s'engagent » - Propos recueillis par La Tribune, 25/10/2019 : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/mixite-dans-la-finance-onze-patrons-s-engagent-verbatim-831298.html>

## Pascal IMBERT

Président du Directoire



Les cabinets de conseil ne brillent pas par la féminisation de leurs instances de direction et de leurs cercles de management. Décidé à ne pas se laisser enfermer dans les clichés traditionnels de la profession, Wavestone s'est fixé 2 objectifs pour 2021.

Compter au sein de ses *managers* la même proportion de femmes que dans l'ensemble de ses équipes, soit 40% contre 30% aujourd'hui. Et compter au moins 30% de femmes au sein de l'*executive committee* du cabinet, contre 20% à date. Au service de ces objectifs : développement du coaching, partage d'expérience au sein du réseau *women@wavestone*, suivi renforcé des femmes promues. Et une politique parentalité très active avec 100 places de crèche, télétravail, coworking, conférences et permanences, afin que les femmes comme les hommes puissent sereinement concilier vie professionnelle et responsabilités parentales.<sup>134</sup>

Il existe déjà des prix consacrant les entreprises engagées pour la parité, tels que le Grand Prix de la Diversité valorisant l'Indice Zimmermann.



L'Institut du Capitalisme Responsable et Ethics & Boards ont lancé, le 30 janvier 2017, la première édition des Grands Prix de la Mixité. Fondés sur l'Indice Zimmermann - une mesure objective et indépendante de la Mixité dans les entreprises - ces Grands Prix récompensent les entreprises les plus avancées en la matière. Dix critères, répartis en trois rubriques, sont pris en compte : Mixité du Conseil, Mixité des instances dirigeantes exécutives et représentativité des femmes dans l'entreprise.

Lors de la dernière Cérémonie de remise de prix, en juillet 2019, trois Grands Prix Français, catégories CAC 40, SBF 80 et entreprises de moins de 10 000 salarié.e.s et six Prix sectoriels sont remis. Trois Grands Prix sont également remis à l'échelle européenne, dans les catégories Eurostoxx 50, DAX (Allemagne) et MIB FTSE (Italie).

Pour retrouver plus d'informations : <http://www.capitalisme-responsable.com/grands-prix-mixite/>

Ces événements, dans la mouvance du « *Name & Change* », qui font la promotion des pratiques innovantes, peuvent aider à la prise de conscience du phénomène d'inégal accès des femmes et des hommes aux postes de décision et mettre en lumière les actions possibles. Les entreprises lauréates présentent ainsi ce qu'elles mettent en œuvre, les objectifs qu'elles se sont fixés et les résultats obtenus.

### 3. Rendre publics les objectifs que les entreprises souhaitent atteindre

Dans la démarche actuelle de recueil d'informations extra-financières fournies par les entreprises dans leurs documents de référence, il pourrait être intéressant de leur demander d'afficher les objectifs qu'elles souhaitent atteindre dans le cadre de leur application du code Afep-medef et des recommandations du HCE, en précisant notamment les moyens mis en place ainsi que les échéances retenues dans l'accord et/ou plan d'action et en rendant publiques ces informations sur leur site internet.

<sup>134</sup> Verbatim recueilli pour ce travail mené par le HCE par Caroline WEBER, Directrice générale de Middlednext, octobre 2019

Cet ajout permettrait à chaque conseil d'administration de faire également le suivi de ces objectifs et de l'inclure, comme proposé, dans les missions d'un comité de nomination renforcé. Ainsi, le conseil pourrait prendre toute la place qui lui a été faite pour délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle.

Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base du rapport de situation comparée pour les entreprises relevant de cette obligation.	<b>Art.8 - Lol n°2011-103 du 27 Janvier 2011</b> , dite loi Copé-Zimmermann	CA : Art. L.225-37-1 CS : Art. L.225-82-1
Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base des indicateurs dans la BDES, du plan d'action et de l'«Index Pénicaud »	<b>Art. 104 - VII, 1° - Lol n° 2018-771 du 5 septembre 2018</b> , dite AVENIR	

Le HCE soutient toute action de sensibilisation pour accompagner la parité au sein de la gouvernance.

### RECOMMANDATION 15

Engager les différents acteurs (Etat, entreprises, organisations patronales, etc.) à accompagner la parité de gouvernance et de direction, grâce à des actions de sensibilisation dans les entreprises, d'attribution de prix sur la mixité des instances de direction, de publication des objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les informations extra-financières, etc.

## C. Promouvoir tous les talents depuis l'école jusqu'au recrutement en ouvrant les filières d'orientation et de métiers

Pour arriver à un égal accès au pouvoir réel pour les femmes dans les entreprises, il convient de ne pas oublier la chaîne de fabrication des inégalités depuis l'enfance. Le HCE, dans le cadre de ce rapport, entend rappeler principalement deux freins majeurs : des orientations scolaires et professionnelles encore trop stéréotypées et des recrutements biaisés.

« Chacun sait que ce sont les études scientifiques qui conduisent à la finance, mais aussi aux métiers de la technologie, du digital à l'intelligence artificielle, de la recherche médicale au secteur spatial. Les femmes ne peuvent pas rester à l'écart de ces métiers du futur, à haute valeur ajoutée, déterminants pour notre avenir. »<sup>135</sup> - Christine LAGARDE, présidente de la Banque Centrale Européenne depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2019.

### 1. Favoriser une orientation scolaire et professionnelle permettant de sortir des chemins stéréotypés tout tracés

Toutes les études menées par le ministère de l'Education nationale ou le ministère de l'Enseignement supérieur continuent de montrer la ségrégation des filles et des garçons dans les choix d'orientation depuis le lycée jusqu'aux études supérieures, et ce, malgré les bons résultats que les filles obtiennent quelle que soit la matière.

<sup>135</sup> Delphine CUNY, « Pour Lagarde, « la féminisation de la finance n'est pas une option, c'est une nécessité ! », 18/10/2019, La Tribune : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/pour-lagarde-la-feminisation-de-la-finance-n-est-pas-une-option-c-est-une-necessite-830965.html>

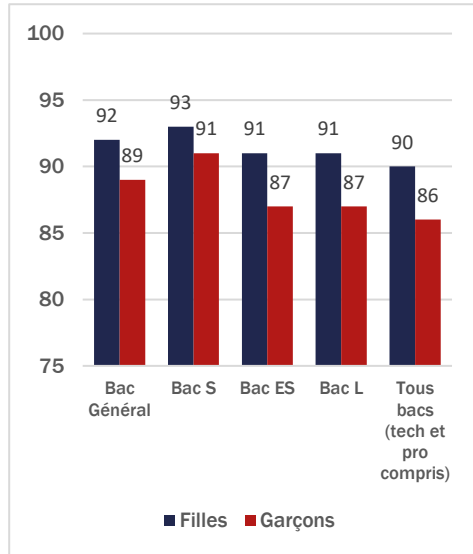
## Non mixité dans les enseignements en terminale

Les filles sont très majoritaires au sein des filières L en terminale générale (au-delà de 80%), essentiellement parce que les garçons désertent cette filière considérée comme « féminine ». Elles sont minoritaires dans les filières scientifiques (exception faite des dimensions « santé » et « sciences du vivant » (14% en sciences de l'ingénieur et 28% en informatique et sciences numérique).

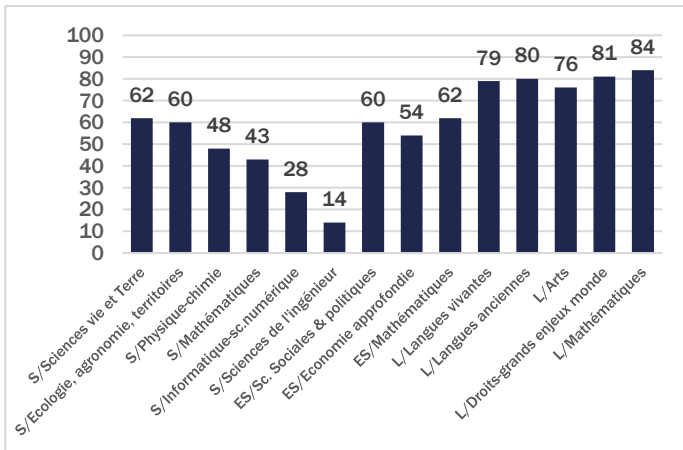
Les filles obtiennent de meilleurs résultats que les garçons, quelle que soit la matière, et avec plus de mentions.

Ce n'est donc pas pour des raisons de difficultés d'apprentissage et de compréhension que les filles négligent les filières scientifiques mais bien en raison du poids des stéréotypes et des représentations qu'ils véhiculent auprès des jeunes et des filles, en particulier sur certaines matières.

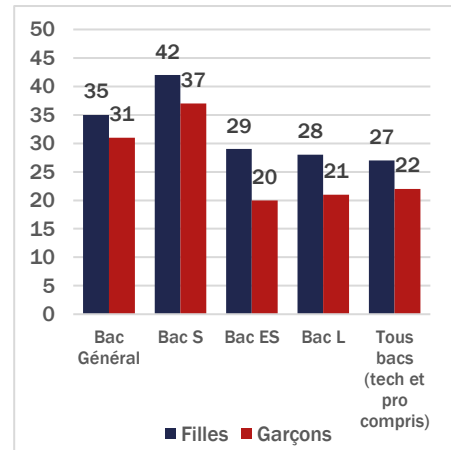
Taux de réussite au baccalauréat en 2017 (%)



Part des filles en terminale générale selon la série et l'enseignement de spécialité à la rentrée 2017 (%)



Proportion de mentions "Bien" ou "très bien" au baccalauréat en 2017 (%)



Source : MENJ-MESRI-DEPP – Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur – 2019.

Réussite et non mixité se retrouvent lors des études supérieures : les femmes sont souvent plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme du supérieur - elles sont 64,1% à avoir reçu un doctorat en médecine -, mais elles ne représentent toujours que 28,5% des ingénieurs.e.s.

Les principaux diplômes du supérieur délivrés en 2016 (extraits)

	Diplômes délivrés	Part de femmes (%)
Master	128 824	59,5
<b>Diplôme d'ingénieur</b>	36 273	<b>28,5</b>
Diplôme d'école de commerce et de gestion	44 313	52,1
Diplôme de docteur (santé)	10 227	64,1
Doctorat	11 342	45,6

Source : MENJ-MESRI-DEPP – Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur – 2019.

Selon la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), elles représentent 28 % des effectifs, alors que leur proportion s'élève à 47 % dans les classes de terminale S. Bien

que leur part, parmi les étudiant.e.s ingénieur.e.s, ait augmenté de 41 % en vingt-cinq ans, la tendance est désormais à la stagnation<sup>136</sup>.

Très souvent, les personnes auditionnées ou les représentant.e.s d'entreprise déplorent cette faible proportion qui, à elle seule, aurait vocation à expliquer pourquoi les femmes sont peu présentes dans des filières scientifiques et techniques et en faible nombre à des postes à responsabilité opérationnelle. Sans doute faut-il aussi revaloriser d'autres filières d'excellence qui ne sont pas nécessairement scientifiques et ne pas dénigrer toute autre forme de parcours professionnel qui ne soit pas dans le domaine des sciences. Sans doute également ne faut-il pas faire porter aux filles le poids de ce qui peut apparaître comme de mauvais choix d'orientation et de carrière. Néanmoins, plus de mixité dans cet univers technique et technologique permettrait de venir contrecarrer la perpétuation de cette ségrégation professionnelle des femmes dans les secteurs de la Tech et de l'innovation.

Pour Françoise VOUILLOT, docteure en psychologie et enseignante à l'Institut National d'Étude du travail et d'orientation Professionnelle (INETOP-Le CNAM), l'orientation constitue un « butoir » de la mixité : lorsqu'une filière est désertée par un sexe, l'autre le surinvestit. Les choix personnels sont déterminants mais ils sont largement influencés par le milieu social et culturel, par la société dans son ensemble<sup>137</sup>. « *On considère que c'est moins "gênant" pour une fille que pour un garçon de ne pas avoir un profil scientifique* ». « *Les filles et les garçons ont très tôt dans la tête des images de ce que doivent être les hommes et les femmes* »<sup>138</sup> souligne la psychologue. Ainsi, les filles choisissent leur orientation en fonction de la place qu'elles aimeraient tenir, du rôle qu'elles aimeraient jouer alors que celui-ci est déjà limité par l'environnement et la société, réduisant de fait le spectre des possibles.

Pour agir sur ces freins culturels, c'est une mobilisation de tous les acteurs privés et publics qui est nécessaire pour attirer les lycéennes vers des filières plus scientifiques – présentation des métiers de l'ingénierie, prix pour encourager les écoles et les femmes scientifiques, rôles modèles, etc.

### Accompagner vers les sciences les choix des lycéennes et des étudiantes

Agir auprès des lycéen.ne.s est essentiel car c'est à la fin du lycée que les jeunes filles font leur choix.

Depuis 2014, la Fondation L'Oréal a lancé un programme « Pour les femmes et la science » à destination des lycéen.ne.s afin de susciter des vocations pour les filières scientifiques. Deux formats ont été conçus<sup>139</sup> :

- ▶ Des interventions en classe : plus de 50 000 élèves sensibilisé.e.s grâce à 150 ambassadrices de la science : des boursières L'Oréal-Unesco France et des collaboratrices scientifiques de la Recherche L'Oréal.
- ▶ Des *shows* de sensibilisation : ces *shows*, intitulés « *La Science, et si c'était pour moi ?!* »<sup>140</sup>, co-construit avec Universcience, ont rassemblé en 2018, des centaines de jeunes dans l'Auditorium de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette ainsi que 600 élèves en connexion à distance sur l'ensemble de la France. Sur scène : un animateur et 2 à 3 ambassadrices. Les élèves ont été invité.e.s à réfléchir et à interagir avec leur smartphone grâce à une plateforme de sondage et de chat en direct.

<sup>136</sup> Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs, Dernière publication des chiffres clés « Vers l'égalité femmes-hommes ? », 14/03/2019 : <http://www.cdefi.fr/fr/actualites/derniere-publication-des-chiffres-cles-vers-egalite-femmes-hommes>

<sup>137</sup> Françoise VOUILLOT, *Les métiers ont-ils un sexe ? Pour sortir des sentiers battus de l'orientation des filles et des garçons*, Editions Belin, Collection Égale à Égal, 2014.

<sup>138</sup> Isabelle DAUSTRESME, « Orientation : stop aux clichés sur les différences filles/garçons ! », 18/03/2014, <https://www.letudiant.fr/college/6e/orientation-des-filles-et-des-garcons-pour-mettre-ko-les-cliches.html>

<sup>139</sup> Fondation L'Oréal, Rapport d'activités – 2018.

<sup>140</sup> Pour retrouver les vidéos des précédents éditions : <http://www.cite-sciences.fr/fr/au-programme/lieux-ressources/cite-des-metiers/agendas/suivre-en-direct-revoir-les-rencontres-debats/archives-vidéos-cycle-la-science-et-si-cetait-pour-moi/>



## EN QUELQUES CHIFFRES



Près de 9 500 élèves sensibilisés en 2018 (interventions en classe et shows)



147 ambassadrices volontaires (30 de plus qu'en 2017)



Près de 54 000 élèves sensibilisés depuis le début du programme

Grâce à l'étude, menée par une équipe de chercheur.euse.s de l'Institut des Politiques Publiques<sup>141</sup> sur cette expérience de la Fondation L'Oréal, il apparaît clairement que le rôle modèle, en l'occurrence féminin, constitue un levier efficace pour inciter les filles à opter pour des filières scientifiques. Il ressort deux enseignements principaux : le moment-clé du choix d'orientation se situe bien en terminale et ce genre de programme contribue à faire reculer les stéréotypes sur les femmes et la science, tant auprès des filles que des garçons.

Pour engager une véritable démarche de mixité et de diversité, la promotion des carrières scientifiques doit s'étendre à toutes les jeunes filles, quel que soit leur milieu d'origine. C'est ce que propose notamment l'association Rêv'Elles, dont Google France est l'une des entreprises partenaires :

« L'engagement de Google France auprès de l'association Rêv'Elles permet de mettre en lumière les métiers du numérique et des nouvelles technologies auprès des jeunes filles. Encore sous-représentés par les femmes, ces métiers sont pourtant très demandés. Par ce programme, Google France s'engage dans la promotion de ce secteur auprès des jeunes filles afin de leur permettre de lever leurs préjugés et les inciter à s'orienter dans ces filières, tout en valorisant les parcours professionnels de ses collaboratrices. <sup>142</sup>»



Rêv'Elles est une association proposant, depuis 2013, des programmes pédagogiques innovants à destination des jeunes femmes âgées de 14 à 20 ans, issues de milieux modestes. Leurs objectifs sont :

- D'élargir leurs perspectives professionnelles et de se projeter sereinement dans l'avenir ;
- De construire leur projet professionnel et d'acquérir les outils pour le réaliser ;
- De développer leur potentiel et leur pouvoir d'agir.

Dans le cadre de l'accompagnement proposé par Rêv'Elles, les jeunes femmes découvrent le monde de l'entreprise, bénéficient de coachings individuels et collectifs et participent à des visites culturelles. Elles ont la possibilité d'intégrer des programmes tel que RVL Tech.



Lancé fin 2016, ce programme vise à **faire découvrir aux jeunes filles les carrières scientifiques et numériques en les aidant à dépasser les stéréotypes de sexe, les difficultés de représentation des métiers, les biais d'orientation et l'autocensure, facteurs qui les amènent à délaissé ces filières. Il se compose de visites, rencontres professionnelles, forum des métiers, etc.**

Ainsi, Marjorie, 14 ans, a confié qu'elle avait maintenant la conviction que : « *les femmes peuvent faire les métiers qu'elles veulent et ne doivent pas se mettre de barrières* ». Comme 82 % des participantes, ce programme lui a donné des idées pour son projet professionnel.

L'association propose aussi **des Journées obligatoires d'immersion en entreprise comme la Journée Rêv'Elles Moi L'Entreprise**, qui a lieu dès le 4<sup>ème</sup> jour du parcours d'entrée dans l'association. Les jeunes femmes sont reçues au sein des locaux d'une entreprise partenaire et découvrent la structure, rencontrent les collaborateurs/collaboratrices et assistent à des témoignages inspirants.

<sup>141</sup> Thomas BRENDA, Julien GRENET, Marion MONNET et Clémentine VAN EFFENTERRE, « Role models féminins : un levier efficace pour inciter les filles à poursuivre des études scientifiques ? », Institut des Politiques Publiques, Les notes IPP, n° 45, Septembre 2019.

<sup>142</sup> Verbatim recueilli par l'association Rêv'Elles dans le cadre de ce rapport.

Cette initiative donne à voir une autre représentation du rôle modèle, sur un mode plus anglo-saxon, c'est-à-dire une femme inspirante mais pas nécessairement une égérie, un exemple inatteignable, extraordinaire, qui peut conduire à l'effet inverse du but recherché en raison de l'impossibilité de s'identifier et de faire fonctionner l'effet miroir. Dans l'expérience menée par la Fondation L'Oréal, ce sont surtout les collaboratrices de l'entreprise qui ont réussi à sensibiliser les jeunes, plus que les chercheuses boursières de la Fondation, davantage tournées vers la recherche fondamentale et moins au contact de la réalité du secteur d'activité<sup>143</sup>.



### **Valentine de LASTEYRIE**

Partner & Investment Director chez Fiblac

#### **Blo : Business Angel pour des investissements aux impacts sociétaux vertueux**

J'ai, aussi loin que je me souviens, souhaité m'engager pour l'intérêt général. Enfant, déjà, j'ai voulu travailler dans la communication politique. Du haut de mes 10 ans, la politique semblait la seule voie possible. Mon rêve est devenu réalité - j'ai intégré un cabinet ministériel comme conseillère en communication. Mais je suis sortie déçue de cette expérience - l'Etat ne pouvait pas tout. J'ai alors décidé de poursuivre mes études aux Etats-Unis, à Harvard. J'y ai notamment découvert le monde du business mais surtout que le secteur privé pouvait lui aussi avoir un impact sociétal positif, qu'il y avait d'autres manières de participer à l'intérêt général. Quand je suis rentrée en France, j'ai eu l'opportunité de monter un Family Office - Fiblac et de mettre en pratique cet investissement engagé pour que les financements apportés aient un impact social, sociétal et environnemental plus vertueux. Même si nous investissons dans des secteurs très variés, je porte un intérêt tout particulier aux startups qui veulent apporter une pierre à l'édifice du monde de demain. Je suis également très attentive à la diversité des équipes. 70% des startups de mon portefeuille ont été fondées par au moins une femme.

#### **Verbatim :**

« En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, je trouve qu'on tarde à avoir les prémices du nouveau monde qu'on nous promet ces temps-ci. Rien dans les chiffres n'indique que le nouveau monde serait déjà là ».

#### **« Action positive » : le Girl empowerment**

Agir sur les femmes concernées à travers l'empowerment peut être contre-productif. La seule façon de le faire efficacement est d'impliquer l'éco-système qui les accueille. C'est alors auprès des petites filles qu'il convient de promouvoir des projets d'empowerment car cela oblige la famille et l'école à se mobiliser. J'ai construit « little boss », le premier jeu pour renforcer la confiance en soi des petites filles à travers la prise de parole en public, le leadership et la négociation. Plus on tarde à développer ces talents chez les femmes, plus c'est voué à l'échec.

Un certain nombre d'actions sont menées au sein du lycée, en amont de l'orientation. Le HCE n'a pas vocation ici à retracer la multitude de projets et d'initiatives menés en la matière par l'Education nationale.

De même, les écoles d'ingénieur.e.s ont aussi un rôle important à jouer, une fois que les jeunes femmes ont choisi une orientation ou pour permettre cette orientation.

#### **Créer un environnement propice au sein des écoles d'ingénieur.e.s<sup>144</sup>**

Une fois intégrées, les étudiantes doivent pouvoir se sentir à l'aise dans cet écosystème et évoluer sereinement au sein des écoles, sans être la proie de comportements sexistes, tant de la part des enseignant.e.s que de leurs pairs. Certaines entreprises mettent en place des initiatives spécifiques.

<sup>143</sup> Thomas BREDA, Julien GRENET, Marion MONNET et Clémentine VAN EFFENTERRE, « Role models féminins : un levier efficace pour inciter les filles à poursuivre des études scientifiques ? », Institut des Politiques Publiques, Les notes IPP, n° 45, Septembre 2019.

<sup>144</sup> Eva Mignot, « Les écoles d'ingénieurs en quête d'une plus grande féminisation », 08/03/2019, L'étudiant : <https://www.letudiant.fr/educpro/actualite/comment-les-ecoles-d-ingenieurs-travaillent-elles-a-leur-feminisation.html>

*"À Télécom ParisTech, elles représentent 23 % des effectifs et risquent de se sentir marginalisées. Nous avons donc mis en place une cellule d'écoute pour prévenir les situations qui pourraient être inconfortables pour elles", déclare Yves Poilane, son directeur.*

L'ESIGELEC a même inauguré en janvier 2019 un "Girls'Lounge", un espace dédié aux étudiantes (où les hommes sont néanmoins autorisés) où elles peuvent penser, créer et réaliser des projets. *"Nous pensons qu'en augmentant les espaces où elles peuvent avoir pleinement confiance en elles, les étudiantes vont se sentir bien chez nous", estime Étienne Craye, président de la commission Formation et société de la CDEFI. Une démarche qui se révèle payante car, lorsque des femmes se sentent bien, elles en parlent autour d'elles et promeuvent leurs écoles auprès de leurs amies, petites sœurs ou cousines. »*

Un environnement bienveillant est un atout mais susciter des vocations et des ambitions exige aussi une démarche déterminée, ce à quoi s'engage la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs qui décerne des prix pour récompenser des initiatives sur les thématiques évoquées : l'école la plus mobilisée, le projet le plus original, l'enseignement de l'égalité femmes-hommes le plus percutant. Ils rassemblent sous un même vocable, les Ingénieuses<sup>145</sup>, l'élève-ingénieure et la femme ingénieure.

#### Susciter des vocations chez les femmes dans le secteur industriel

Pour accélérer la féminisation de l'industrie, Agnès PANNIER-RUNACHER, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Économie et des Finances, vient de lancer le grand défi « IndustriElles », dans le cadre des travaux du conseil supérieur de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie <sup>146</sup>.

*« 1 an pour identifier 1000 ambassadrices prêtes à se mobiliser « pour briser le plafond de verre » de l'industrie. C'est le défi lancé par Agnès PANNIER-RUNACHER, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, lors de la cérémonie de clôture du French Fab Tour. Ce collectif de femmes, appelé « IndustriElles », aura pour mission de jouer les "role models" et accompagner la mise en œuvre de la feuille de route du Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie. »<sup>147</sup>*

#### Le conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle

Créé le 5 mars 2019 auprès du conseil national de l'industrie (CNI), le conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle a pour objectif de mettre en œuvre un programme d'actions concrètes pour augmenter le nombre de femmes dans l'industrie, faciliter leur accès à des fonctions de responsabilité, ainsi qu'à des fonctions opérationnelles et de R&D où elles sont statistiquement peu représentées. Cette démarche répond au souci d'offrir aux femmes des carrières professionnelles attrayantes leur permettant de valoriser leur potentiel, ainsi qu'à celui d'élargir le vivier de compétences de l'industrie dans le but de renforcer la compétitivité de l'économie.

#### RECOMMANDATION 16

Favoriser une orientation scolaire et professionnelle sans stéréotypes de sexe, dès le plus jeune âge, grâce aux actions de l'Etat, des écoles d'ingénieurs et des entreprises, en améliorant les environnements d'étude et les conditions de travail et en privilégiant des *roles models* accessibles.

<sup>145</sup> Pour retrouver tous les lauréat.e.s : <http://www.cdefi.fr/fr/actualites/ingenieuses-2019-la-question-de-lorientation-positive-mise-a-lhonneur>

<sup>146</sup> Lancement du plan d'action du conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie et du grand défi « IndustriElles », 14/10/2019, <https://www.economie.gouv.fr/lancement-plan-action-conseil-mixite-egalite-professionnelle-industrie>

<sup>147</sup> La FrenchFab, [WHAT'S UP FRENCH FAB] IndustriElles : ces femmes qui vont faire bouger l'industrie, 23/10/2019. <https://www.lafrenchfab.fr/2019/10/23/whats-up-french-fab-industrielles-ces-femmes-qui-vont-faire-bouger-lindustrie/>

Mais une fois le choix de l'orientation réalisé, avec succès puisque les filles et les jeunes femmes réussissent mieux que les garçons et les hommes, la question de leur recrutement se pose avec force.

## 2. Former à tous les niveaux sur les biais sexistes

---

*« Si vous cherchez des hommes avec des couettes, vous ne trouverez pas. Mais si vous cherchez des femmes avec des parcours différents et riches, alors vous pourrez avoir des équipes qui font la différence ».* – Valentine de LASTEYRIE – Business Angel, Fiblac<sup>148</sup>.

A l'occasion des auditions et entretiens menés, la question des biais sexistes lors des recrutements a été très souvent abordée comme étant l'un des points d'achoppement aujourd'hui pour les carrières des femmes, un frein encore bien trop invisible. Le rapport du CSEP sur le sexisme au travail, corédigé par Brigitte GRESY et Marie BECKER, montre de manière édifiante ce poids dans le monde professionnel : 80% des femmes considèrent être confrontées à des comportements, propos et décisions sexistes sur leur lieu de travail<sup>149</sup>.

Les femmes elles-mêmes en viennent à rejeter les quotas de peur d'être étiquetées comme « femmes quotas ou femmes alibis »<sup>150</sup>, alors que le principe sous-jacent est celui d'un recrutement du sexe sous-représenté à compétences égales. Dans certains cas, en effet, il convient de privilégier une candidature féminine pour rééquilibrer une équipe ou un groupe à composante majoritairement masculine.

Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise a formulé plusieurs pistes de réflexions pour lutter contre les biais sexistes lors de son audition, axées sur le recrutement, la progression professionnelle et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle :

- ▶ *« La généralisation de l'utilisation d'un outil permettant de déceler les biais dans les fiches de poste proposées : <http://gender-decoder.katmatfield.com/> ;*
- ▶ *La mise en place de bilans de compétences systématiques pour identifier les potentiels au-delà du sexe mais également pour éviter une autocensure possible lorsqu'il s'agit d'accéder à des postes à haute responsabilité. Ainsi, un adhérent souligne une tendance de ses collaboratrices à vouloir « cocher toutes les cases » alors que ses collaborateurs se lancent en « n'en cochant que deux » ;*
- ▶ *Un encouragement à adapter les us et coutumes de l'entreprise quand cela est possible (réunions après 9h ou avant 18h, flexibilité des horaires ou encore développement du télétravail). En effet, le refus de ces positions à responsabilités, souligné par certain-es de nos adhérent-es (« moins de candidatures féminines au Conseil d'Administration et refus de candidature pour des femmes pressenties et invitées à candidater »), provient également de la persistance d'une division des tâches genrée dans les familles françaises. La responsabilité de l'éducation des enfants ou du « prendre soin » étant généralement supportée par les femmes, celles-ci ont plus tendance à éviter les postes pouvant l'impacter fortement. Bien que la société ait tendance à évoluer à ce sujet, il est de la responsabilité de l'entreprise de créer les conditions nécessaires pour que les femmes candidatent plus facilement à ces positions de pouvoir. »*

---

<sup>148</sup> Pour retrouver son portrait, voir supra.

<sup>149</sup> Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, *Le sexisme dans le monde du travail – entre déni et réalité*, rapport n° 2015-01 publié le 6 mars 2015.

<sup>150</sup> Dans le sondage réalisé à l'automne 2019 par l'ANDRH en prévision de leur audition pour ce rapport, une des personnes sondées a répondu : « les femmes nommées suite à des quotas ne sont pas perçues comme crédibles et compétentes et vont être plongées dans des situations de harcèlement » in ANDRH, « Restitution de l'enquête flash ANDRH « Parité dans les instances de gouvernance » - audition par le HCE, le 27 septembre 2019, p.5.

## Un décodeur des biais sexistes dans les offres d'emploi

Le décodeur de genre pour les offres d'emploi est un outil qui permet d'analyser la dimension genrée d'une offre d'emploi à travers les termes employés.

Cet outil a été inspiré par l'étude menée par trois chercheurs.e.s états-unien.ne.s en psychologie<sup>151</sup> sur l'impact différencié sur les femmes et les hommes de l'utilisation d'un langage genré dans les offres d'emploi. Cette étude a identifié plusieurs mots renvoyant à des qualités ou des caractéristiques traditionnellement attribuées aux hommes (par exemple, individuel, compétiteur, autonome, actif, etc.) et aux femmes (par exemple, interpersonnel, responsable, enfant, soutenir, comprendre, etc.). Il a été démontré que, lorsque les offres d'emploi mobilisaient un nombre important de codes masculins, les femmes n'avaient pas le sentiment de correspondre au poste, tandis que l'inverse ne s'est pas vérifié.

Pour analyser une offre d'emploi, il suffit de la copier dans le décodeur qui identifiera les codes masculins et féminins mobilisés et leur proportion.

Pour le moment, le décodeur est disponible en langue anglaise uniquement.

<http://gender-decoder.katmatfield.com/>

**Results**

This advert is masculine-coded

This job ad uses more words that are subtly coded as masculine than words that are subtly coded as feminine (according to the research). It risks putting women off applying, but will probably encourage men to apply.

Of course, there are plenty of other factors that affect the diversity of applicants for this role, and of the people who end up being hired. These include the company's reputation for inclusiveness, its culture, and the behaviour and prejudices (both conscious and unconscious) of the interviewers.

**Masculine-coded words in this ad**

- leader (2 times)
- analysis (2 times)
- decision

[See the full list of masculine-coded words](#)

**Feminine-coded words in this ad**

- collaborate
- collaborators
- collaborations

[See the full list of feminine-coded words](#)

**Results**

This advert is feminine-coded

This job ad uses more words that are subtly coded as feminine than words that are subtly coded as masculine (according to the research). Fortunately, the research suggests this will have only a slight effect on how appealing the job is to men, and will encourage women applicants.

Of course, there are plenty of other factors that affect the diversity of applicants for this role, and of the people who end up being hired. These include the company's reputation for inclusiveness, its culture, and the behaviour and prejudices (both conscious and unconscious) of the interviewers.

**Masculine-coded words in this ad**

- objectives (5 times)
- lead (4 times)
- analyze
- individual (2 times)

[See the full list of masculine-coded words](#)

**Feminine-coded words in this ad**

- collaborative
- responsibilities
- support
- connections
- connect
- agreement
- responsibility (2 times)
- understanding (3 times)
- dependability
- empathy

[See the full list of feminine-coded words](#)

## Rendre publiques les actions de lutte contre le sexisme en entreprise

Au-delà de la question du recrutement biaisé, il importe que les entreprises soient en capacité d'identifier et promouvoir tous les talents nécessaires à la croissance et à la performance, et d'offrir un cadre propice à la créativité, exempt de sexisme ordinaire.

<sup>151</sup> Danielle GAUCHER, Justin FRIESEN, and Aaron C. KAY, "Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 2011, Vol 101(1), pp.109-128.

## Les outils de lutte contre le sexisme ordinaire au travail du Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes



Le rapport « Le sexisme, dans le monde du travail, entre déni et réalité », publié en 2015 a su faire émerger et consolider la notion de sexisme.

Afin de pouvoir accompagner efficacement les entreprises dans la lutte contre le sexisme dit ordinaire, le CSEP a élaboré le kit pour agir contre le sexisme à destination des victimes, des employeur.euse.s, DRH, représentant.e.s syndicaux.ales, et des salarié.e.s.

Malgré un renforcement du cadre juridique en matière de lutte contre les discriminations, avec l'introduction en 2015 de la notion d'« agissement sexiste » dans le code du travail, les données disponibles montrent que les femmes continuent d'être défavorisées en matière d'embauche, sont moins bien évaluées que leurs collègues masculins, et accèdent plus difficilement à des promotions et à des formations professionnelles.

Le kit pour l'égalité dans les procédures RH propose trois angles : le droit sur les procédures RH, des outils pour repérer le sexisme lors du recrutement (fiches de poste, les entretiens) et lors du déroulement de carrière, et un focus sur l'utilisation des algorithmes (logiciel, outils RH) qui, sous couverts d'objectivité, peuvent s'avérer biaisés.



Les systèmes de classifications sont également des vecteurs de sexisme dans l'entreprise. Dans ce guide, le CSEP pose la question de l'existence de facteurs susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classifications. L'objectif de ce guide est de montrer que la neutralité ne va pas de soi tant les stéréotypes de sexe peuvent s'immiscer, le plus souvent involontairement, dans toute opération d'évaluation et de classification des emplois.

À destination des négociateurs de branche mais plus largement des employeurs, des DRH, des représentants des salariés ainsi que des salariés, le kit pratique présente le cadre technique et juridique des classifications et des exemples d'éléments de classification pouvant induire des discriminations, accompagnés de clés pour agir.



A l'initiative de AccorHotels, EY et L'Oréal France, trente entreprises et organisations ont créé l'initiative #StOpE, pour lutter contre le sexisme dit ordinaire au travail, sous le haut patronage de Marlène SCHIAPPA, Secrétaire d'Etat chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations, en décembre 2018. Ces entreprises ont décidé de signer un acte d'engagement pour lutter contre le sexisme ordinaire au travail. A ce jour, 52 entreprises ont signé cet acte d'engagement et se réunissent quatre fois par an pour échanger sur leurs pratiques.

« Ces travaux, menés pendant trois mois par près de 100 représentants des fonctions opérationnelles, dirigeantes et des ressources humaines de ces entreprises et organisations ont abouti à la création d'un livret de bonnes pratiques, articulé autour de huit grandes thématiques :

1. *Afficher et appliquer le principe de tolérance 0*
2. *Informier pour faire prendre conscience des comportements sexistes (actes, propos, attitudes) et de leurs impacts*
3. *Former de façon ciblée sur les obligations et les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme ordinaire*
4. *Diffuser des outils pédagogiques aux salariés pour faire face aux agissements sexistes en entreprise*
5. *Inciter l'ensemble des salariés à contribuer à prévenir, à identifier les comportements sexistes et à réagir face au sexisme ordinaire*
6. *Prévenir les situations de sexisme et accompagner de manière personnalisée les victimes, témoins et décideurs dans la remontée et la prise en charge des agissements sexistes*
7. *Sanctionner les comportements répréhensibles et communiquer sur les sanctions associées*
8. *Mesurer et mettre en place des indicateurs de suivi pour adapter la politique de lutte contre le sexisme ordinaire »<sup>152</sup>*

### **Promouvoir les études sur mixité et performance**

Comme évoqué précédemment, les études sur parité, mixité et performance peuvent contribuer aussi à sortir de ce sexisme ordinaire si elles sont présentées comme des outils de mixité et non de ré-essentialisation des femmes, qui ne seraient acceptées dans les sphères du pouvoir qu'au motif de leur valeur ajoutée dans la contribution à la performance<sup>153</sup>.

### **Former les recruteur.euse.s aux biais sexistes**

Nombre de cabinets privés<sup>154</sup> offrent des formations pour lutter contre le sexisme. C'est même devenu une demande majoritaire des entreprises, dans le champ de l'égalité professionnelle alors que les formations portaient davantage, il y a quelques années, sur les façons de conclure un accord égalité professionnelle dans le cadre de la négociation collective. Plusieurs facteurs contribuent à ce mouvement : la disposition nouvelle, incluse dans la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté<sup>155</sup>, qui oblige à former à la lutte contre les discriminations les personnels en charge du recrutement mais surtout le mouvement #MeToo, qui a alerté avec force les employeurs sur les atteintes faites à l'intégrité du corps des femmes et à leur dignité dans les entreprises.

Ces formations doivent être développées à tous les niveaux, y compris auprès des managers et de l'équipe de direction.

### **RECOMMANDATION 17**

**Inciter les entreprises à signer des actes d'engagement contre le sexisme au travail et former l'ensemble des acteurs (recruteur.euse.s, salarié.e.s, managers) aux biais sexistes pour construire une culture d'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise.**

<sup>152</sup> Pour retrouver toutes les informations relatives à ce programme : <https://www.eveprogramme.com/40692/stope-30-entreprises-mobilisees-contre-le-sexisme-ordinaire-au-travail/> Liste des 30 entreprises signataires : Accenture – AccorHotels – AccorInvest – Adecco Group – Air France – Aviva – Axa – BNP Paribas – EDF – Dior – Ecole Polytechnique – Engie – EY – France TV – HPE – IBM – L'Oréal France – Lagardère – Lenovo – LVMH – Michelin – Orange – Page Group – Schneider Electric – Siemens – Société Générale – SNCF – Solvay – Suez – Total

<sup>153</sup> Voir les développements supra : B. Une progression pour un enjeu économique.

<sup>154</sup> Quelques formations dispensées sur la lutte contre le sexisme au travail, comme celles du groupe Egae pour aider à repérer et déconstruire les stéréotypes sexistes au travail ou Elegia avec une formation sur le la référent.e « sexisme » entreprise : rôle en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes ou encore le groupe Wolters Kluwer, sous l'enseigne Liaisons Sociales, qui a produit 7 épisodes en podcasts « Blâme » pour en finir avec le sexisme en entreprise.

<sup>155</sup> La loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté a été promulguée le 27 janvier 2017 et modifie le code du travail en conséquence : « Art. L. 1131-2. du code du travail : *Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.* »

Pour conclure cette section, le HCE tient à présenter l'initiative « Tech For Good » 2019, qui porte les ambitions d'égalité femmes-hommes dans tous les secteurs, y compris celui encore à construire de la Tech, jusqu'aux plus hautes fonctions de direction et dans toutes les ressources humaines ET financières.

#### SOMMET TECH FOR GOOD 2019

Le 15 mai dernier, Jean-Paul AGON, PDG de L'Oréal a co-présidé la session "Tech for Diversity" aux côtés de Gillian TANS, PDG de Booking.com. Ensemble, ils ont défendu une approche des nouvelles technologies permettant d'accroître la diversité dans les entreprises.

Lors de cette session, les 20 PDG réunis autour de L'Oréal et Booking.com, en présence de Marlène Schiappa, Secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, ont renforcé leur engagement en matière de diversité et ont assuré de nouveau que celle-ci était intimement liée à la performance.

Les entreprises ont donc pris les engagements suivants :

##### **1. Femmes et Leadership**

Elles ont réaffirmé leur engagement pour atteindre 30% de femmes dans des fonctions à haute responsabilité d'ici 2022 et ont invité les entreprises qui ne participaient pas à cette session, à les rejoindre. Sur les 80 entreprises réunies lors de ce sommet, 46 se sont mobilisées pour atteindre cet objectif.

Elles ont également décidé de rendre régulièrement compte de leur progrès et de partager leurs bonnes pratiques.

##### **2. Les technologies au service de la Diversité et l'Inclusion**

Les entreprises souhaitent exploiter au maximum les atouts des nouvelles technologies pour lutter contre les biais et promouvoir la Diversité et l'Inclusion dans le recrutement, la formation, le développement des carrières et la réduction des inégalités de salaire entre hommes et femmes. Elles vont également mettre en place un état des lieux des startups travaillant sur ces sujets afin de leur apporter leur soutien.

##### **3. Les femmes et les nouvelles technologies**

Les entreprises souhaitent atteindre un minimum de 30% de femmes dans les métiers des technologies, tant dans les entreprises technologiques que dans les autres secteurs d'activité. Toutes les entreprises savent qu'il s'agit d'un projet ambitieux.

Pour ce faire, elles se sont engagées avec le programme Tech4Girls qui promeut auprès des jeunes filles les filières technologiques. De plus, elles se sont engagées à former et faire monter en compétences les femmes actives afin qu'elles puissent prétendre aux nouveaux emplois de demain créés grâce aux nouvelles technologies.

##### **4. Amener la diversité dans notre écosystème**

Les entreprises souhaitent également encourager :

- Le soutien financier et les initiatives en matière de capital-risque qui concernent l'entrepreneuriat féminin et les startups ; mais aussi le soutien aux entreprises qui prennent en compte la parité comme un critère d'investissement
- La création de nouveaux fonds d'investissement dédiés spécialement au financement et à l'investissement dans les entreprises et startups spécialisées dans l'égalité hommes/femmes.
- Les entreprises qui soutiennent des programmes qui promeuvent les femmes et la diversité.
- L'entrepreneuriat féminin en le privilégiant dans leur choix de fournisseurs : exemple de WeConnect : <https://www.weconnecteurope.org/weconnect-international-europe>



**AXE 3 : CONDITIONNER LE FINANCEMENT  
PUBLIC DE L' INNOVATION A LA PARITE  
DANS LES INSTANCES DES  
GOUVERNANCE ET DIRECTION DES  
ENTREPRISES**

Le HCE, soucieux d'une cohérence globale des politiques de l'État autour de la question de la parité économique, considère que le financement public qu'apporte l'État en appui aux entreprises dans de nombreux domaines, doit intégrer l'exigence de parité dans leurs instances de gouvernance et de direction, pour notamment ouvrir un meilleur accès aux financements pour les entreprises créées et dirigées par des femmes.

Le HCE a choisi, dans ce rapport, de se concentrer sur les entreprises innovantes, auxquelles l'Etat consacre un important soutien financier.

La réflexion et les propositions du HCE s'inscrivent dans une logique d'anticipation pour faire bénéficier l'économie, le plus en amont possible, des impacts positifs d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les différents secteurs de l'économie. A noter par exemple que les startups fondées ou co-fondées par des femmes sont des investissements 2,5 fois plus rentables que les autres (elles rapportent 78 cents pour 1 dollar investi contre 31 cents pour les startups uniquement masculines - étude SISTA x BCG 2019).

Le HCE entend donc ici recourir au principe d'éga-conditionnalité, principe essentiel pour le HCE, qui consiste à conditionner l'obtention de fonds publics par les entreprises à un certain nombre d'engagements en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Par ailleurs, l'exemplarité de l'Etat en termes de parité sera aussi recherchée à la fois dans son rôle d'actionnaire public et dans l'appui qu'il apporte à la recherche privée.

## I. Identifier le sexisme financier : l'exemple des start-uppeuses

Lors des auditions, il a très souvent été rappelé que les profils les plus recherchés pour être administrateur.rice étaient ceux de chef.fe d'entreprise et que ces profils étaient rares chez les femmes parce qu'elles sont peu nombreuses à diriger une entreprise.

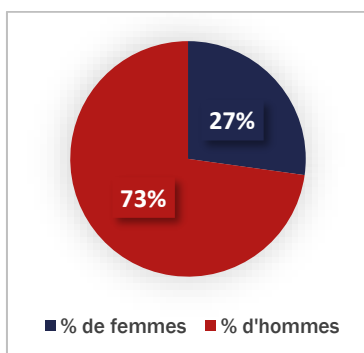
Cette situation recouvre tant les entreprises plus « classiques » que les « start-ups » pour lesquelles on pourrait croire, *a priori*, que la nouveauté de statut et de fonctionnement générerait des résultats différents. Or, les freins à la progression des femmes dans l'innovation et, plus spécialement le sexisme<sup>156</sup>, c'est-à-dire l'infériorisation et la délégitimation d'un sexe par rapport à l'autre, s'observent aussi bien au sein de ces « start-ups » qu'à leur tête. Leurs fondatrices connaissent les mêmes difficultés de financement que toute femme voulant créer son entreprise.

En France, les femmes sont encore largement minoritaires parmi les dirigeant.e.s d'entreprises, toutes tailles confondues (27,2% de cheffes d'entreprise en 2019) et elles sont principalement cheffes d'une entreprise individuelle, voire d'une micro-entreprise.

---

<sup>156</sup> Définition du sexisme par le HCE : « Le sexisme est une idéologie qui repose sur le postulat de l'infériorité des femmes par rapport aux hommes, d'une part, et d'autre part, est un ensemble de manifestations : gestes, propos, pratiques et comportements, des plus anodins en apparence (remarques,...) aux plus graves (coups,viols, meurtres,...). Ces manifestations ont pour objet de délégitimer, stigmatiser, humilier ou violenter les femmes et ont des effets sur elles (estime de soi, santé psychique et physique et modification des comportements). » in HCE, « 1<sup>er</sup> état des lieux du sexisme en France », Rapport n° 2018-01-07 STER 038, publié le 17 janvier 2019, p.21.

Part de femmes et d'hommes parmi les dirigeant.e.s d'entreprises



Source : Etude Infogreffe : les femmes et l'entrepreneuriat en 2019.

Femmes et création d'entreprise en France : les chiffres clés

- ▶ 900 000 femmes sont dirigeantes d'entreprise (*travailleuses salariées ou non salariées*)
- ▶ 40% des entreprises individuelles sont créées par des femmes
- ▶ 40% des micro-entrepreneur.euse.s sont des femmes
- ▶ 37% des entrepreneur.euse.s individuels (*hors micro-entreprise*) sont des femmes
- ▶ 25% des gérant.e.s de SARL sont des femmes
- ▶ 17% des dirigeant.e.s salarié.e.s de sociétés (*hors SARL*) sont des femmes
- ▶ 27% des Françaises sont ou bien ont été dans une démarche entrepreneuriale

Source : chiffres INSEE 2015.

Quand elles sont créatrices de leur propre entreprise, les femmes ont un accès plus difficile aux ressources financières et sont confrontées à des stéréotypes sexistes dans leur démarche de financement.

Un accès aux ressources plus difficile	
<p>Accès aux crédits bancaires, levées de fonds : les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes.</p> <p><b>2X plus de rejet des crédits bancaires</b> chez les femmes (4,3%) que chez les hommes entrepreneurs (2,3%)</p> <p>Source : Étude OpinionWay pour la fondation Entreprendre et Axa, 2017</p>	<p>Montant moyen des levées de fonds : <b>près de 2 fois moins de fonds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,8M€ – femmes</li> <li>• 3,5M€ – hommes</li> </ul> <p>Source : Baromètre StartHer-KPMG : les levées de fonds des start-ups Tech dirigées par des femmes en 2016, 2017<sup>157</sup></p>

Si l'on se réfère à l'étude produite en septembre 2019 par le Collectif SISTA, composé d'une vingtaine de femmes chefs d'entreprises innovantes<sup>158</sup>, qui s'est fixé pour objectif de « *réduire les inégalités de financement entre les entrepreneurs et entrepreneurEs* » et pour mission de faire que « *l'économie numérique soit dirigée par un groupe diversifié de leaders* »<sup>159</sup>, il apparaît que les femmes fondatrices de start-ups sont sous-représentées et sous-financées dans l'écosystème de la Tech :

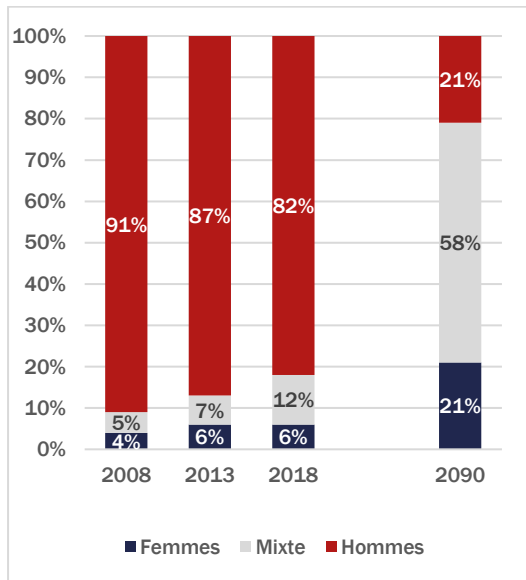
- ▶ les femmes sont moins créatrices de start-ups que les hommes : 6% en 2018, contre 82% pour les hommes. Il faudrait attendre 2090 pour une parité en termes de créations ;
- ▶ elles créent davantage leur start-up en recourant à une équipe mixte – 61% des femmes co-fondent en équipe mixte contre 9% pour les hommes ;

<sup>157</sup> Les chiffres de cette étude sont plus avantageux que ceux de l'étude SISTA qui sont de l'ordre de 2,5 fois moins de fonds levés par les femmes fondatrices car elle prend en compte les mandataires, ce que ne fait pas l'étude SISTA

<sup>158</sup> Collectif fondé par Céline Lazorthes et Tatiana Jama. Le board du Collectif est composé de Nathalie Balla (La Redoute & Relais Colis), Mercedes Erra (BETC - Havas Worldwide), Anne Lalou (La Web School Factory - Innovation Factory), Françoise Mercadal-Delasalles (CEO Credit du Nord) et Stéphane Pallez – (Française des Jeux) et et Valentine de Lasteyrie (FIBLAC).

<sup>159</sup> Pour plus d'informations : <https://www.wearesista.com/>

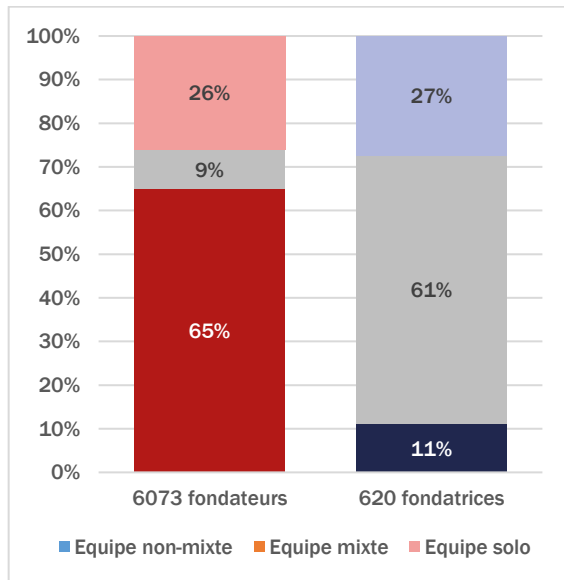
**Pourcentage de start-ups fondées par des femmes, des hommes, des équipes mixtes 2008, 2013, 2018 et projection**



Source : CrunchBase : périmètre startups françaises données depuis 2008 (N=3713 startups) in 1<sup>er</sup> baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeant.e.s de startup, septembre 2019

Note : Projections faites sur la base de la tendance linéaire globale sur la dernière décennie : parité = même pourcentage de startup 100% masculines et 100% féminines

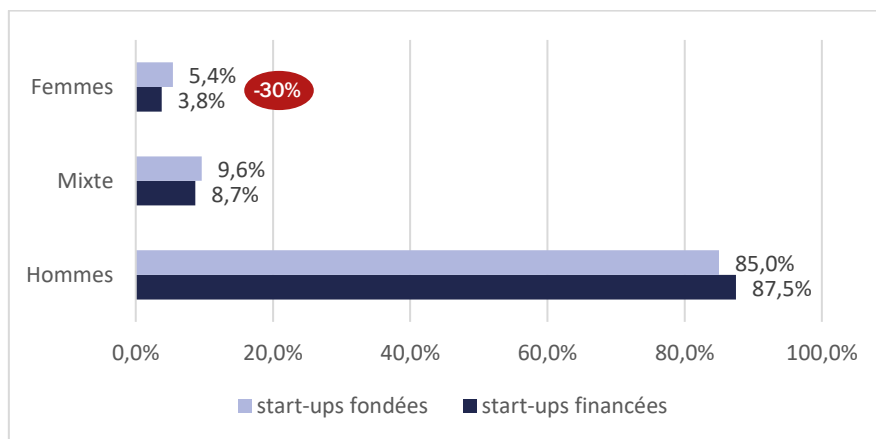
**Répartition des fondateurs et fondatrices par type d'équipes fondatrices**



Source : CrunchBase : périmètre startups françaises données depuis 2008 (N=6777 fondateur.rice.s, N=3713 startups) in 1<sup>er</sup> baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeant.e.s de startup, septembre 2019

- elles ont 30% de moins de probabilité d'être financées par les investisseurs, parce qu'elles sont des femmes ;

**Pourcentage de start-ups fondées vs pourcentage de start-ups financées par les principaux investisseurs**

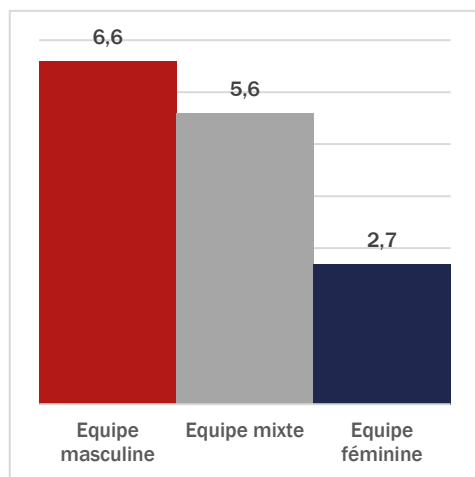


Source : CrunchBase : périmètre startups françaises données depuis 2008 (N=3725 startups dont 2066 financées et 665 par un trop investisseur) in 1<sup>er</sup> baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeant.e.s de startup, septembre 2019

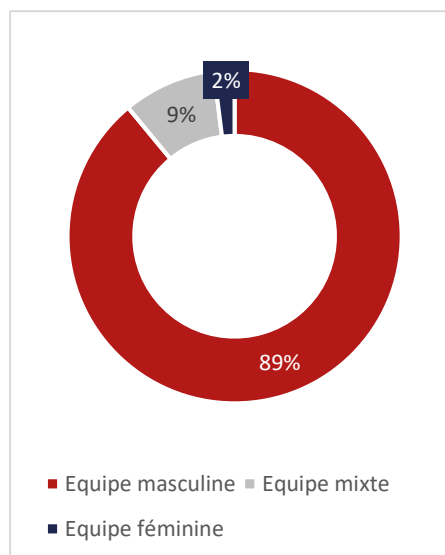
Note : Tous tours de financement. Liste des 36 investisseurs français, allemands et anglais ayant déployé le plus de fonds en Europe depuis 2014 ou ayant réalisé plus de 60 investissements dans des startups fondées depuis 2008 (seuls les 5 investisseurs principaux depuis leur création sont pris en compte pour chaque startup).

- l'écart de financement se creuse à chaque tour de levée de fonds : elles ont 40% moins de chance d'accéder aux séries A (deuxième tour de financement), 80% aux séries B (troisième tour) et 100% aux séries C (quatrième) ;
- lorsque des fonds sont levés par des dirigeantes et équipes féminines, elles perçoivent 2,5 fois moins de fonds que les hommes : 2,7 M€ pour les équipes féminines contre 6,6 M€ pour les équipes masculines.

Financement<sup>1</sup> moyen, tous tours de financement confondus (M€) pour les principaux investisseurs<sup>2</sup>



Pourcentage des montants totaux levés par des startups fondées depuis 2008



<sup>1</sup> Financement total moyen tous tours de financement confondus (seed, série A/b.../F, IPO, dette, PE, ...); données CrunchBase en \$ converties en € au taux en vigueur au 15/07/19. <sup>2</sup> Liste des 9 principaux investisseurs français ayant déploré le plus de fonds en Europe depuis 2014 et/ou ayant réalisé plus de 60 investissements dans des startups fondées depuis 2008

Source : CrunchBase : périmètre startups françaises données depuis 2008 (N=3725 startups dont 2066 financées et 665 par un trop investisseur) in 1<sup>er</sup> baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeant.e.s de startup, septembre 2019

Source : CrunchBase : périmètre startups françaises données depuis 2008 (N=3725 startups dont 2066 financées et 665 par un trop investisseur) in 1<sup>er</sup> baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeant.e.s de startup, septembre 2019

L'étude confirme, qu'en France, seulement 2% des fonds levés le sont par des start-ups créées par des équipes de femmes contre 89% pour celles créées par une équipe d'hommes.

Dans le Starting guide réalisé par le Collectif SISTA en accompagnement de la Charte SISTA x CNum, que nous évoquerons plus loin, un certain nombre d'explications sont avancées pour expliquer ces freins. Le principal frein, qui sous-tend tous les autres, est constitué par les biais inconscients fondés sur les stéréotypes de sexes.

Les "biais inconscients", *déviations cognitives systématiques de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité*, sont le résultat de nos conditionnements sociaux qui nous conduisent à porter un regard stéréotypé sur les minorités non blanches, les femmes, les personnes âgées etc. Ces biais influencent notablement les processus de décision des investisseurs, femmes et hommes.

« En voici quelques exemples :

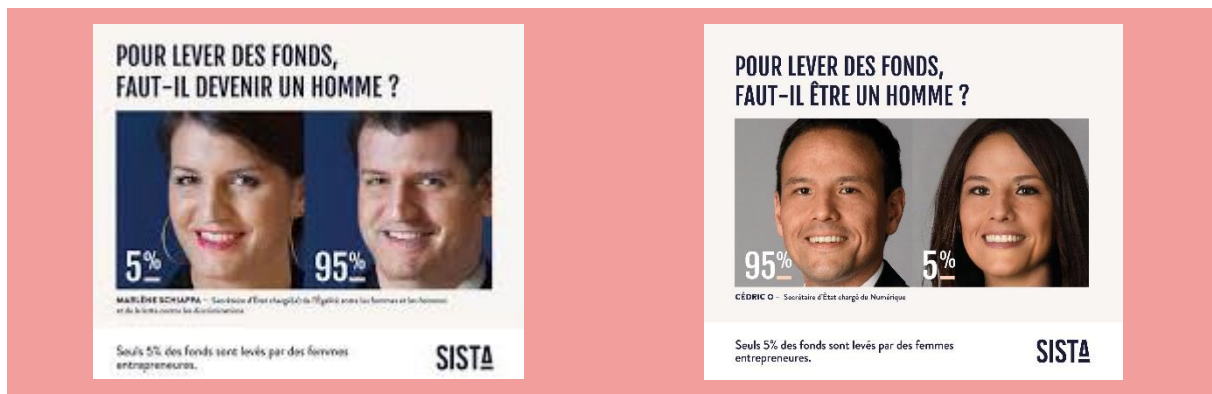
- À CV, projet et pitch égal, les investisseur.e.s préfèrent les projets portés par les hommes<sup>160</sup>.

<sup>160</sup> Etude MIT, 2014, in Starting Guide – Charte SISTA x CNum, septembre 2019.

- *Ils préfèrent également les voix masculines*<sup>161</sup>.
- *Ils remettent en question l'expérience technique des femmes et sont plus sévères à l'égard des femmes sans background technique qu'à l'égard des hommes dans la même situation*<sup>162</sup>.
- *Ils ne posent pas aux hommes et aux femmes les mêmes questions lors des séances de pitches et ces questions différentes conduisent à des décisions d'investissement différentes, notamment sur les montants levés qui sont alors 5 fois inférieurs*<sup>163</sup>. »

En résumé, l'approche est toujours différente qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme venant présenter son projet à un investisseur : posture de « promotion » pour les hommes et de « prévention » pour les femmes. Concrètement, les investisseurs vont s'attarder « *sur les espoirs, les réussites, les objectifs idéaux, les gains, la sortie future* » pour les hommes alors que pour les femmes, ils vont plutôt insister sur « *la sécurité, la responsabilité, la vigilance, les pertes éventuelles, le risque* »<sup>164</sup>.

L'action du Collectif SISTA, soutenu par le Conseil National du Numérique, le CNum, en partenariat avec le BCG met donc clairement en lumière les dysfonctionnements auxquels est confrontée toute femme qui veut créer et développer, notamment via une levée de fonds, son entreprise. La valorisation de cette étude, en septembre 2019, par le recours à la transformation de deux secrétaires d'Etat, notamment, l'une, Marlène SCHIAPPA, en homme, l'autre, Cédric O., en femme avec comme titre : « *Pour lever des fonds, faut-il devenir (être) un homme ?* », a permis de rendre à la fois plus visibles et plus inacceptables ces disparités de traitement entre les sexes, en ces temps tournés vers l'innovation et la création de start-ups.



Une autre étude comparative de 200 études sur le sujet de l'accès des femmes au financement, menée par trois chercheur.e.s, Gunther CAPELLE-BLANCARD, Jézabel COUPPEY-SOUBEYRAN et Antoine REBERIOUX, qui ont comparé les comportements, pratiques, métiers et carrières des femmes et hommes des entreprises du secteur bancaire et financier, va dans le même sens. Ils relèvent ainsi que « *la finance reste un univers machiste et sexiste. Pour s'intégrer dans cet environnement hostile, les femmes doivent le plus souvent adopter les codes masculins. Celles qui arrivent à tirer avantage des progrès d'une plus grande parité ou celles cooptées par des réseaux de femmes sont, dans leur immense majorité, blanches, issues de classes sociales privilégiées et plutôt du genre consensuel. Forcer la barrière du genre semble obliger à accepter celle de l'ordre établi. C'est sans doute aussi parce qu'il leur faut épouser les codes masculins et*

<sup>161</sup> *Ibid.*

<sup>162</sup> Stanford, 2016, in Starting Guide – Charte SISTA x CNum, septembre 2019

<sup>163</sup> Columbia, Harvard, 2017 in Starting Guide – Charte SISTA x CNum, septembre 2019

<sup>164</sup> L'étude de Harvard et Columbia par Dana Kanze, Laura Huang et Mark A Conley et E. Tory Higgins in Starting Guide – Charte SISTA x CNum, septembre 2019, p.6.

*se faire plus conservatrices lorsqu'elles accèdent aux commandes que les femmes n'impriment guère un style de gestion très différent de celui des hommes. »<sup>165</sup>*

Si le collectif SISTA a annoncé vouloir réaliser annuellement une étude sur le même objet que celle de septembre 2019, il semble toutefois important que l'Etat joue ici son rôle d'évaluateur de l'accès des femmes à la création d'entreprises innovantes et d'accès aux financements en concluant avec ce Collectif un partenariat du même ordre que celui conclu entre l'Etat et Ethics&Boards sur la parité dans les conseils d'administration et de surveillance.

### **RECOMMANDATION 18**

Conclure un partenariat Etat/Collectif SISTA pour réaliser et publier annuellement un état des lieux du financement des start-uppeuses et suivre la mise en œuvre des engagements pris par les fonds d'investissement signataires de la Charte SISTA.

## **II. Corréler le financement des jeunes entreprises innovantes à la part des femmes dans les CA et parmi les détenteur.rice.s du capital**

Alors que les politiques de parité dans la gouvernance au sein des grandes entreprises ont commencé à porter leur fruits, il est temps de travailler à un changement de culture dans les pratiques des instances qui accompagnent les entreprises dans leur création et leur développement et, de lutter contre les automatismes fondés sur des stéréotypes de sexe, pour faire en sorte que les entreprises qui se créent aujourd'hui « encodent » la parité et l'égalité dans leur structuration et leur fonctionnement.

### **A. Traduire avec volontarisme l'engagement pris par BPI France lors de la signature de la charte SISTA-CNNUM**

Fort de la médiatisation de son étude et avec l'appui du CNNUM, en octobre 2019, le Collectif SISTA a obtenu l'engagement de 56 fonds d'investissement, dont le groupe public BPI France qui intervient en fonds propres publics dans les entreprises innovantes et de croissance (au total pour presque 3 milliards d'euros en innovation, et 9 milliards en fonds de fonds), autour d'une Charte d'investissement qui appelle à une action vigoureuse pour changer les habitudes de financement.

La Charte SISTA-CNNUM doit conduire à ce que les fonds adhérents :

- observent leurs propres pratiques de financement – en mesurant et suivant la place des femmes parmi les demandeuses de financements, les personnes reçues en entretien, les start-ups finalement financées, et en étant attentif.ve.s aux biais inconscients tout au long du processus de sélection ;
- observent leurs pratiques de recrutement et de management – en se fixant un minimum de 30% de femmes parmi les partners et même 50% dans les équipes d'investissement.

<sup>165</sup> Tribune : « La banque et la finance restent un univers machiste et sexiste », 12/07/2019, Le Monde, [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/07/12/la-banque-et-la-finance-restent-un-univers-machiste-et-sexiste\\_5488607\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/07/12/la-banque-et-la-finance-restent-un-univers-machiste-et-sexiste_5488607_3232.html)

#### Charte<sup>166</sup> SISTA et CNum – Recommandations

\* Mesurer la place du genre dans les portefeuilles afin de permettre une meilleure prise de conscience collective des biais subis par les femmes et y remédier ;

\* Proposer un objectif minimum de 30% de partners femmes et de 50% dans les équipes d'investissement en 2025 ;

\* Adopter des pratiques d'investissement plus inclusive en contrôlant l'orientation –promotion (hommes) vs prévention (femmes) - des questions des investisseur.euse.s ;

\* Faire rayonner les bonnes pratiques dans l'écosystème, notamment en faisant appel à plus de femmes expertes, de figures inspirantes et des mentor.e.s. et en formant les porteuses de projet.



Le HCE préconise donc que le groupe public BPI France, déjà signataire de la charte, s'engage de manière plus volontariste<sup>167</sup>. Il convient qu'il donne l'exemple en matière de composition de ses comités d'investissement (une transparence totale à cet égard est nécessaire dans les rapports d'activité du groupe) et de pratiques de questionnement des créateur.rice.s d'entreprises innovantes, afin d'inciter les fonds d'investissement privés à accélérer leur prise de conscience. Il serait paradoxal que les fonds d'investissement privés, soucieux de leur rentabilité, prennent une longueur d'avance par rapport aux organismes publics, dans leurs pratiques d'investissement sur ce sujet de la mixité.

BPI France, outil dans la main des pouvoirs publics, devra dès lors, plus encore qu'aujourd'hui, adapter ses pratiques, en s'ouvrant à de nouveaux profils et en formant ses collaborateur.rice.s aux biais de sexe, ainsi qu'en développant un suivi chiffré précis des investissements effectués dans des entreprises dirigées par des femmes. Ce suivi nécessite d'être réalisé sans confondre les femmes fondatrices et les femmes dirigeantes (C-level), qui interviennent souvent lorsque l'entreprise est plus mature et ne subissent pas les mêmes difficultés que les fondatrices en levée de fonds. Pour réduire les inégalités de financement il faut suivre de manière statistique et annuelle l'évolution du financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes.

Le HCE recommande également que l'événement annuel BIG20 de BPI France comprenne désormais systématiquement un atelier sur le financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes, en association avec le Collectif SISTA.

#### RECOMMANDATION 19

Mettre en œuvre avec volontarisme l'engagement pris par BPI France lors de la signature de la Charte SISTA-CNNum :

- ▶ en instituant une composition mixte des comités d'investissement internes, avec mention dans les rapports d'activité ;
- ▶ en élaborant de nouvelles pratiques d'investissement sans biais sexistes et en formant le personnel de BPI France en charge d'instruire les dossiers de demande de financement ;
- ▶ en mesurant annuellement l'évolution du financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes, en termes de nombre de dossiers reçus, de décisions d'investissements et de modalités de réception, pour tous les fonds d'investissement de BPI France ;

<sup>166</sup> Pour retrouver le texte intégral de la Charte et la liste de ses signataires : <https://static1.squarespace.com/static/5cb5f6b651f4d41671cfd25/t/5da98cad541d697dd3bbb069/1571392687134/SISTA+CNUM.Charte.pdf>

<sup>167</sup> Le HCE ne cible, dans ce rapport, que le groupe BPI France, plus centré sur l'accompagnement des entreprises de petite taille et innovantes



- en poursuivant les études déjà engagées sur le financement par BPI France des start-ups pilotées par des femmes ;
- en organisant un atelier sur le financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes à l'occasion du BIG20 de BPI France.

## B. Corréler l'obtention de financements publics à des exigences paritaires dans les instances de gouvernance et de direction et parmi les détenteur.rice.s de capital

Parce que l'argent public ne doit pas servir à alimenter des représentations ou des actions stéréotypées et qu'il ne doit pas creuser un peu plus le fossé des inégalités, le HCE plaide pour que la mobilisation des financements publics participe à instaurer le respect de la parité au sein des start-ups et des fonds d'investissement.

### 1. La démarche d'éga-conditionnalité

« Nos investisseurs nous reprochent de plus en plus de ne pas avoir de femmes dans notre conseil d'administration, indique la responsable de service. Ça finit par ternir notre image. »<sup>168</sup>

Comme l'a recommandé à de nombreuses reprises le HCE, en particulier dans son *Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes de sexe*, publié en 2014, les pouvoirs publics peuvent contribuer à la promotion de l'égalité en conditionnant l'obtention de fonds publics à cette exigence<sup>169</sup>. L'argent public peut, en effet, constituer un levier puissant d'égalité et ne doit pas, à l'inverse, servir à alimenter des représentations ou des actions stéréotypées.

Il existe déjà dans la pratique des dispositions de ce type en faveur de l'égalité femmes-hommes. Citons parmi d'autres :

- au niveau européen, une directive de 2014 a renforcé les possibilités offertes pour conditionner les achats publics<sup>170</sup> ;
- au niveau national, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, a interdit aux entreprises ayant été condamnées pour discrimination, méconnaissance ou violation de l'obligation de négociation en matière d'égalité professionnelle, de soumissionner à la commande publique ;
- dans le cadre des subventions versées par des ministères : le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer a été proactif en la matière et a inclus dans des contrats d'objectifs et de performances, passés avec les opérateurs publics, des clauses d'éga-conditionnalité intégrées à la feuille de route du contrat<sup>171</sup>.

Comme le HCE le rappelait, dans son *Avis sur le déploiement d'une budgétisation intégrant l'égalité femmes-hommes*, « l'argent public finance des structures qui ne respectent ni les

<sup>168</sup> Verbatim issu de Business Mixité, *Gouvernance : Où sont les femmes ?*, juin / juillet 2017 objectif Languedoc-Roussillon, <http://www.femmesaucoeurdesconseils.com/wp-content/uploads/2017/06/femmes-OBJ-1.pdf>

<sup>169</sup> Retrouver ce Rapport ainsi qu'une Note pratique *Activer l'éga-conditionnalité ou le conditionnement des financements publics à l'égalité femmes-hommes - modalités & opportunités*, juillet 2016, <http://haut-conseil-egalite.gouv.fr/stereotypes-et-roles-sociaux/travaux-du-hcefh/article/activer-l-ega-conditionnalite-ou#top#1>

<sup>170</sup> [Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil sur la passation des marchés publics](#), 26 février 2014.

<sup>171</sup> Colloque, ouvert au public, sur les femmes et la fonction publique d'État, en présence notamment de Mme Laurence Rossignol, Délégation aux droits des femmes et à l'égalité, Assemblée nationale, Compte-rendu n° 15, 2 mars 2016, in Note pratique *Activer l'éga-conditionnalité*, p.3.

*obligations légales en matière d'égalité professionnelle, ni celles en matière de parité et de représentation équilibrée »<sup>172</sup>.*

L'égalité femmes-hommes passe aussi par des choix stratégiques financiers ; l'innovation est à ce prix. Dans un contexte politique de soutien très fort aux start-ups avec des fonds conséquents alloués, il convient de s'assurer que ces financements d'entreprises et des fonds d'investissement ne creusent pas plus encore le fossé des inégalités mais, au contraire, participent à le combler<sup>173</sup>.

En conséquence, en matière d'entreprises innovantes et de croissance et au-delà de la mobilisation initiée par le collectif SISTA en matière de fonds d'investissement, le HCE propose de conditionner l'obtention de fonds publics à la condition d'une proportion de femmes dans les instances de gouvernance, les instances de direction et parmi les détenteurs de capital. Il préconise de le faire à deux niveaux : celui de l'entreprise et en particulier, de la start-up et celui des fonds d'investissement financés par BPI France.

## **2. Conditionner le financement public des start-ups**

---

Dans ce rapport, l'accent est mis sur les start-ups et petites sociétés innovantes parce qu'elles sont des actrices clés des transitions technologiques et sont sous le feu des projecteurs, particulièrement en raison des actions gouvernementales en faveur de la French Tech.

Il est approprié d'imposer aux start-ups, dans la mesure où elles sont éligibles à des apports de fonds via BPI France, de se conformer à des règles paritaires pour pouvoir obtenir un financement public. Au-delà des propositions à cet égard de ce rapport, il pourrait d'ailleurs être envisagé à terme de conditionner également à des règles paritaires d'autres dispositifs mis en œuvre par l'Etat, par exemple l'attribution du statut de Jeune entreprise Innovante (JEI), qui est un avantage social et fiscal très précieux pour le développement des premières années des start-ups. De même, les financements accordés par les pouvoirs publics locaux, hors co-financements avec BPI France qui seront déjà concernés, pourraient être soumis à la même condition.

Cette exigence de nouvelle vigilance est partagée par la Direction Générale des Entreprises (DGE), comme en témoignent les réponses qu'elle a apportées aux questions du HCE :

*« Dans le cadre des formations que BPI France propose en vue d'aider les PME à accélérer leur croissance, [...] la DGE pourra rappeler à BPI France que la mixité constitue un vecteur de compétitivité, et si des sessions de formation dédiées à la gouvernance des sociétés sont prévues, il conviendra effectivement que BPI France inclue un volet sur la parité dans les instances de gouvernance.*

*Par ailleurs nous veillerons à promouvoir que le recrutement des sociétés accélérées se fasse également en prenant en compte la mixité et donc de valoriser l'accompagnement d'entreprises dirigées par des profils féminins.*

*Enfin, dans le cadre des concours d'innovation i-Nov, eux aussi pilotés par BPI France en vue d'apporter du soutien, sur financement du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), à des projets entrepreneuriaux sur des fonds alloués, un travail en lien avec la mixité est entrepris : dans le cadre du comité de pilotage de ces concours qui s'est tenu le 8 octobre, l'ensemble des parties prenantes a acté la volonté à la fois de féminiser les jurys de sélection des projets et des comités d'expert visant à donner leur avis sur les projets, et d'autre part à féminiser le vivier de projets en*

---

<sup>172</sup> HCE, Avis sur le déploiement d'une budgétisation intégrant l'égalité femmes-hommes, Avis n° 2018-06-11-TRA-035 publié le 11 janvier 2019, p.13.

<sup>173</sup> Emmanuel Macron, président de la République, a annoncé le 17 septembre 2019, « 5 milliards d'euros de financements nouveaux, sur trois ans, pour aider les startups de la French Tech à lever en France des tickets supérieurs à 50 millions d'euros. Ces fonds ne viendront pas de l'Etat mais d'investisseurs institutionnels ». Sylvain ROLLAND, « French Tech : Macron annonce 5 milliards d'euros pour les startups en hyper-croissance », le 17/09/2018, La Tribune, <https://www.latribune.fr/techno-medias/innovation-et-start-up/french-tech-macron-annonce-5-milliards-d-euros-pour-les-startups-en-hyper-croissance-828279.html>

*lançant une communication adéquate. Cette communication passera à l'occasion du prochain appel à projets qui se tiendra début 2020, et à l'occasion de la grande séquence de communication des concours d'innovation qui se tiendra en juin/juillet prochain (en lien avec i-phd) et qui sera l'occasion de promouvoir l'entrepreneuriat féminin en faisant témoigner des entrepreneuses. »*

L'étude SISTA a montré la corrélation entre la place des femmes dans les instances de décision et le nombre de projets de femmes soutenus par les fonds d'investissement. Par ailleurs, un pourcentage de 30% correspond au chiffre à partir duquel un groupe parvient à s'exprimer sans que jouent les freins liés aux stéréotypes de sexe.

Le HCE, soucieux de rendre obligatoires des règles paritaires pour l'obtention de financements publics, fait donc ici deux propositions :

- ▶ instaurer une exigence de 30% de femmes dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups financées par BPI France, ou de 30% de femmes détentrices du capital. Cette première étape de 30% doit pouvoir être accessible d'ici 2025, sous peine de devoir rembourser à BPI France 50% des financements obtenus ;
- ▶ instaurer un effet multiplicateur sur le prêt d'amorçage investissement de BPI France. Si l'entreprise dispose de 30% de femmes dans les instances de gouvernance et de décision ou de 30% de femmes détentrices de capital, alors le montant du prêt est doublé.

Cette démarche n'a de sens que si elle concerne également les fonds d'investissement qui reçoivent des fonds publics, car elle pourrait avoir des conséquences positives sur leurs comportements et pratiques de financement pour les créatrices de start-ups. Sans attendre les fruits d'une démarche volontaire de ces fonds, le HCE propose donc de conditionner également leur financement par des instances publiques à des exigences paritaires.

### **3. Conditionner le financement public pour les fonds d'investissement (fonds de fonds)**

---

Le financement public opéré par BPI France concerne également une activité de fonds de fonds (financement des fonds d'investissement), avec 9 milliards d'euros sous gestion et 350 fonds d'investissement partenaires. C'est une activité de démultiplication de capacité d'investissement auprès des PME et notamment des entreprises innovantes et de croissance, la part publique étant une garantie de qualité pour les autres investisseurs.

Il y a, depuis quelques années, des agences de notation et des fonds d'investissement qui s'intéressent plus sérieusement à la problématique d'égalité femmes-hommes. Par exemple, « *MORGAN STANLEY a lancé en 2013 son « Parity Portfolio » qui investit dans des entreprises dont le conseil d'administration ou de surveillance compte au minimum trois femmes. BARCLAYS a lancé, de son côté, en juillet 2014, un nouvel indice composé d'entreprises américaines dont les instances de gouvernance sont fortement féminisées : le « Women in Leadership Index »* »<sup>174</sup>

En France aussi, des fonds d'investissement<sup>175</sup> ont décidé de corréler des fonds ou des notations à la part de femmes dans les instances de gouvernance, à l'instar du Gaïa Rating d'Ethifinance.

---

<sup>174</sup> Viviane de BEAUFORT, « Quel effet d'entraînement pour la loi quota dit ZIMMERMANN-COPE ?, 4 octobre 2018. <http://gender.vivianedebeaufort.fr/effet-dentrainement-loi-quota-dite-zimmermann-cope/>

<sup>175</sup> Voir aussi, Amélie PETITDEMANGE, « Ces investisseurs se battent pour plus de femmes dans la tech », 14/04/2019, Les Echos, <https://start.lesechos.fr/startups/actu-startups/ces-investisseurs-se-battent-pour-plus-de-femmes-dans-la-tech-14907.php>



### Pierre-Yves LE STRADIC

Directeur exécutif d'Ethifinance



« En dépit de la forte croissance du nombre de femmes dans les CA, la féminisation des autres instances de direction est encore lente à l'échelle des entreprises que nous suivons chez Gaïa Rating, l'agence de notation ESG spécialisée sur les valeurs moyennes cotées.

Précisément, si la part des femmes dans les CA a doublé entre 2011 et 2018 sous l'effet de la loi Copé-Zimmerman, elle n'a augmenté « que de » 6,5 points dans les COMEX sur la même période (passant de 11,3% à 17,8%). Les projections réalisées montrent qu'il faudrait attendre aux alentours de 2040 pour que la part des femmes dans les COMEX avoisine la part des femmes dans l'effectif total au rythme de croissance actuel. Les analystes de Gaïa Rating valorisent les COMEX qui intègrent des femmes tout en prenant en compte la taille de l'instance : à ce stade un Comex de moins de 5 personnes intégrant au moins une femme est valorisé là où les instances plus larges sont attendues à des seuils semblables à ceux de la loi COPE-ZIMMERMAN. »<sup>176</sup>

Toutefois les instances de direction ou de gouvernance du secteur bancaire et financier en général, au sens large, sont loin d'être paritaires. Selon le 2<sup>ème</sup> baromètre de l'indice E&B Financi'Elles<sup>177</sup>, en février 2019, les femmes représentent la moitié des effectifs mais ne sont plus que 20,8% dans les Comex/Codir et déjà 26,6% dans les TOP100 (y compris les fonctions transverses) parmi les 15 acteurs majeurs du secteur banque et assurance<sup>178</sup>.

Selon une étude du FMI<sup>179</sup>, seuls 2% de la totalité des banques dans le monde sont dirigées par des femmes. « En moyenne, les femmes n'occupent que 14,8 % des fonctions exécutives chez la centaine de géants de la finance. JP Morgan Chase, la première banque américaine, se distingue avec 45,5 % de femmes à des postes de directeurs exécutifs (directrice financière, de la gestion de fortune, du crédit à la consommation, etc.). »<sup>180</sup>

Citons, parmi les banques qui s'engagent dans une démarche de parité, ING Bank.



### Karien VAN GENNIP

Directrice générale d'ING Bank France



« Mes expériences professionnelles variées m'ont convaincue de la valeur ajoutée que constitue la diversité. Femme PDG d'une banque française dotée d'un comité de direction strictement paritaire, mon objectif est que la parité ne soit plus un sujet au sein de la banque. Au quotidien, je m'engage pour imposer la mixité et promouvoir l'ascension des collaboratrices à tous les niveaux à travers une politique volontariste de recrutement, de promotion et de mentoring. »<sup>181</sup>

<sup>176</sup> Verbatim recueilli pour ce travail mené par le HCE par Caroline WEBER, Directrice générale de Middlenext, octobre 2019

<sup>177</sup> 2<sup>ème</sup> baromètre de l'indice E&B Financi'Elles, février 2019 : <https://financielles.org/wp-content/uploads/2019/03/FinanciElles-EthicsBoards-Indice-2019.pdf>

<sup>178</sup> Amundi, Groupe AXA, AXA France, BNP Paribas, Groupe BPCE, Groupe Caisse des Dépôts, CNP Assurances, Groupe Crédit Agricole, Euler Hermes, HSBC France, ING France, Malakoff Médéric Humanis, Natixis, Scor et Société Générale.

<sup>179</sup> FMI, « Women and Growth », mars 2019 : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/pdf/fd0319.pdf>

<sup>180</sup> Delphine CUNY, « Les femmes dans la finance, majoritaires sauf au sommet », 22/10/2019, La Tribune, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/les-femmes-dans-la-finance-majoritaires-sauf-au-sommet-831187.html>

<sup>181</sup> Verbatim extrait de l'article « Mixité dans la finance : onze patrons s'engagent » - Propos recueillis par La Tribune, 25/10/2019 : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/mixite-dans-la-finance-onze-patrons-s-engagent-verbatim-831298.html>

Pour Christine LAGARDE, présidente de la Banque Centrale Européenne depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2019, la « *féminalisation de la finance n'est pas une option, c'est une nécessité. Il en va de la stabilité du secteur financier et de nos économies en général* »<sup>182</sup>.

S'agissant des FinTech (start-ups de la finance), une étude menée, en 2019, avec Arkéa et le cabinet Roland BERGER<sup>183</sup> révèle que les femmes représentent seulement 33% des équipes des jeunes pousses françaises de la finance. Elles ne sont que 12% à y occuper un poste de direction, et moins encore à en être les fondatrices, 9%<sup>184</sup>.

Ces quelques données illustrent bien la nécessité d'encourager fortement les fonds d'investissement à poursuivre les démarches d'égalité professionnelle et de parité.

Dans le cadre des recommandations relatives au financement des start-ups fondées ou co-fondées par les femmes, le HCE préconise d'appuyer la recommandation de la Charte SISTA-CNNum mais d'aller au-delà d'une démarche d'autorégulation fondée sur le respect de la charte présentée ci-dessus, en instaurant des quotas pour l'obtention d'un financement public des fonds d'investissement. Pour qu'un fonds d'investissement obtienne un financement de BPI France, il faudra qu'il compte une proportion minimale de 30 % de femmes parmi les partners en 2023 puis de 50 % de femmes partners en 2026.

#### **RECOMMANDATION 20**

Conditionner le financement public investi par BPI France dans les entreprises innovantes et les fonds d'investissement à une proportion de femmes dans les instances de gouvernance et de direction et/ou parmi les détentrices de capital :

- ▶ Pour les entreprises sélectionnées :
  - En instaurant une exigence de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups financées par BPI France ou de 30 % de femmes détentrices du capital. Une première étape de 30 % doit pouvoir être accessible d'ici 2023, sous peine de devoir rembourser à BPI France 50 % des financements obtenus. Une seconde étape de 50 % doit être envisagée en 2026 ;
  - En instaurant un effet multiplicateur sur le prêt d'amorçage investissement de BPI France. Le montant du prêt est doublé si l'entreprise dispose de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de décision ou de 30 % de femmes détentrices de capital, d'ici 2023 puis de 50 % d'ici 2026.
- ▶ Pour les fonds d'investissement : en exigeant 30% de femmes partners en 2023 et 50% de femmes partners à compter de 2026.

Le HCE a porté son attention ici sur les seuls dispositifs permettant d'actionner le principe d'éga-conditionnalité des financements publics. Une réflexion sur la faisabilité de mise en œuvre d'objectifs chiffrés obligatoires de femmes partners pour tous les fonds d'investissement (private

<sup>182</sup> Delphine CUNY, « Pour Lagarde, « la féminisation de la finance n'est pas une option, c'est une nécessité ! », 18/10/2019, La Tribune : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/pour-lagarde-la-feminisation-de-la-finance-n-est-pas-une-option-c-est-une-necessite-830965.html>

<sup>183</sup> France FinTech, Arkéa et Cabinet Roland Berger, « Mixité dans la Fintech : où sont les femmes ? – les propositions pour susciter des vocations plurielles », avril 2019 : [https://francefintech.org/wp-content/uploads/2019/04/Diversity\\_paper\\_3.2.pdf](https://francefintech.org/wp-content/uploads/2019/04/Diversity_paper_3.2.pdf)

<sup>184</sup> Juliette RAYNAL, « Fintech : mais où sont les femmes ? », 8/04/2019, La Tribune : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/fintech-mais-ou-sont-les-femmes-813314.html>

equity) devrait être envisagée plus tard, en fonction des premières évaluations de résultats obtenus par les fonds privés signataires de la charte SISTA.

Cette action de l'Etat, *via* BPI France, doit aussi le conduire à être exemplaire lorsqu'il exerce son rôle d'actionnaire et de financeur.

### **III. Imposer une cohérence globale à l'action modernisatrice de l'État : intégrer l'égalité femmes-hommes dans l'action de l'État financeur de l'économie**

Au-delà du financement public direct de l'innovation, l'Etat dispose d'autres leviers majeurs pour stimuler l'économie du futur et il est important qu'ils prennent également appui sur les exigences d'égalité et de parité.

L'Etat a ainsi un rôle d'exemplarité à jouer quand il agit en tant qu'actionnaire et/ou comme financeur de la recherche et développement.

#### **A. Exiger de l'État actionnaire une exemplarité totale en matière de parité**

---

L'Etat est actionnaire d'un portefeuille de 88 entreprises via l'APE (Agence des participations de l'Etat). Concrètement, plus de 700 administrateur.rice.s représentant l'Etat siègent dans les conseils d'administration et de surveillance de ces organismes :

- 315 représentant.e.s de l'Etat (RE) nommé.e.s directement et administrateur.rice.s proposé.e.s par l'Etat et nommé.e.s en Assemblée générale (AG) et 80 personnalités qualifiées ;
- 300 administrateur.rice.s environ proposé.e.s par les CA/CS et élus en AG.

Même si toutes les entreprises du portefeuille de l'APE ne sont pas concernées par les obligations paritaires existantes (cotées ou non de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA et établissements et entreprises publiques), la part des femmes dans l'ensemble des conseils a plus que doublé en 7 ans - passant de 16,2% en 2012 à 34,0% en 2017.

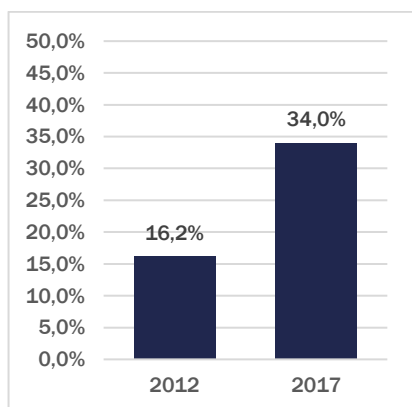
Depuis 2017, la part des femmes dans tout le portefeuille reste stable à 34%, avec une répartition identique pour les entreprises cotées - 42% (45% hors Dexia et Airbus non soumis à la réglementation française) et pour les non cotées - 32%.

La parité stricte est appliquée pour les administrateur.rice.s de l'Etat dans les entreprises cotées - 50% de femmes et elles représentent 35% des nominations pour les entreprises non cotées<sup>185</sup>.

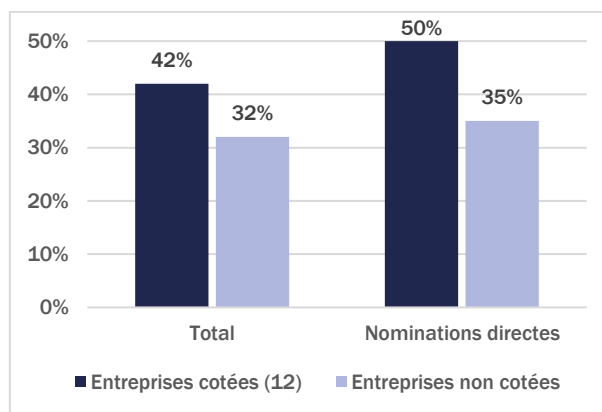
---

<sup>185</sup> APE, Rapport d'activité 2018-2019, <https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/feminisation-dans-entreprises-a-participation-publique>

Pourcentage de femmes au sein des CA/CS des entreprises du portefeuille APE



Pourcentage de femmes au sein des CA/CS des entreprises du portefeuille APE, en 2019



Source : APE, réponse novembre 2019

L'APE, dans sa réponse apportée à la sollicitation du HCE, indique que « *la performance des entreprises du portefeuille de l'APE résulte de la volonté d'exemplarité de l'Etat actionnaire* ». Elle décline un certain nombre d'actions en ce sens, notamment :

- ▶ *Toute proposition au ministre de l'Economie de nomination d'un administrateur ou de position sur le choix d'un administrateur proposé par les instances de gouvernance prend systématiquement en compte le degré de parité au sein de ce conseil ;*
- ▶ *Sur les 65 mandats exercés par un agent de l'APE en tant que représentant de l'Etat en 2019, 38% sont occupés par des femmes et sur les 27 agents de l'APE détenant au moins un mandat, 44% sont des femmes.*

Le rapport APE 2018-2019<sup>186</sup> rappelle que, parmi ses quatre missions, l'une est dédiée à la parité : « *promouvoir l'exemplarité en matière de gouvernance et dans la stratégie de long terme (rémunération des dirigeants, égalité hommes-femmes, diversité, responsabilité sociale, sociétale et environnementale)* ». En outre, dans le cadre de la nouvelle charte RSE, signée en novembre 2018, l'APE « *prépare un code de bonne conduite à destination des entreprises du portefeuille qui s'articule autour de trois thématiques : conduire une politique rigoureuse d'égalité femmes-hommes, favoriser la mixité des dirigeants exécutifs et valoriser les bonnes pratiques* »<sup>187</sup>. D'ailleurs, au sein même de ces équipes, l'APE indique, dans son rapport d'activité, un « *taux de féminisation* » de 55% (45% chez les cadres et 33% au sein des directions de participations) en 2018.

Toutefois, l'agence reconnaît que « *des efforts restent à fournir dans certains secteurs, notamment celui de la Défense afin de féminiser le vivier d'administratrices potentielles. L'exemple de Civipol [ndlr : 0% de femmes au sein du conseil] est révélateur à cet égard, en précisant que Civipol, du fait de sa taille, n'est pas soumise aux obligations légales de parité* »<sup>188</sup>.

Au regard de toutes ces actions menées, il conviendrait de rendre plus visibles les résultats atteints par l'Etat dans le rapport d'activité de l'APE. C'est pourquoi, le HCE recommande que le rapport relatif à l'Etat actionnaire comprenne une section plus étayée sur la parité au sein des

<sup>186</sup> APE, Rapport d'activité 2018-2019, p.10, [https://www.economie.gouv.fr/files/2019-10/COR\\_111019\\_RA\\_APE-web.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/2019-10/COR_111019_RA_APE-web.pdf)

<sup>187</sup> Extrait de la réponse de Martin VIAL, Commissaire aux participations de l'Etat, APE, adressée à Brigitte GRESY, présidente du HCE, le 19 novembre 2019.

<sup>188</sup> Extrait de la réponse de Martin VIAL, Commissaire aux participations de l'Etat, APE, adressée à Brigitte GRESY, présidente du HCE, le 19 novembre 2019.

instances de gouvernance et de direction des entreprises du portefeuille de l'APE et les encourage à élaborer une stratégie de viviers.

Cela reviendrait à modifier l'article 142 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, comme suit :

I. - Le Gouvernement dépose tous les ans, en annexe au projet de loi de finances de l'année, un rapport relatif à l'Etat actionnaire qui : [...]

4° Dresse le bilan par l'Etat de sa mission d'actionnaire ou de tuteur des entreprises publiques. Ce bilan contient le rapport d'activité du service des participations de la direction du Trésor. Il comprend également des éléments concernant la stratégie commerciale et industrielle et la politique de l'emploi des entreprises publiques, **ainsi que leur stratégie en matière d'égalité femmes-hommes dans toutes leurs dimensions, dans les instances de gouvernance, les instances de direction et en termes d'évolution des viviers sectoriels.**

### RECOMMANDATION 21

Inclure de manière obligatoire dans le rapport d'activité de l'Agence des participations de l'Etat (APE), des informations détaillées sur la stratégie des entreprises du portefeuille de l'Etat en matière d'égalité femmes-hommes dans toutes leurs dimensions, y compris dans les instances de gouvernance et de direction.

#### Le groupe BPI France

S'agissant du groupe BPI France, si, dès sa création en 2012<sup>189</sup>, le principe de parité a été acté dans les statuts pour le conseil d'administration et le comité national d'orientation, il ne semble pas en être de même pour l'ensemble de ses filiales. Si BPI France Investissement obtient 90 points à l'Index « Pénicaut » et compte 60% de femmes au conseil d'administration, BPI France Financement, pour sa part, publie 77 points et ne comprend que 27,3% de femmes dans son conseil<sup>190</sup>.

Groupe BPI	Pourcentage de femmes au conseil
BPI France	40,0% (6F/15)
<b>Bpifrance Financement</b>	<b>27,3% (6F/22)</b>
Bpifrance Investissement	60,0% (6F/10)
Bpifrance Régions	36,4% (4F/11)
Bpifrance Participations	60,0% (6F/10)

Source : HCE, 2019, via le site de BPI France : <https://www.bpifrance.fr/Qui-sommes-nous/Notre-organisation>

Il s'agit, dès lors, de demander au groupe BPI France de veiller à une règle paritaire dans les instances de gouvernance de toutes ses filiales.

Par ailleurs, la situation de l'établissement public, qui porte la part actionariale de l'Etat au sein de la société anonyme BPI France, doit être améliorée au regard de la parité. Il s'agit de modifier le décret n° 2015-1498 du 18 novembre 2015 portant statuts de l'établissement public BPI France et définissant les modalités particulières du contrôle de l'Etat, en son article 1<sup>er</sup>, comme suit :

*"L'établissement public Bpifrance est administré par un conseil d'administration comprenant, outre le président, cinq représentants de l'Etat qui sont nommés par décret. **Le conseil est composé en***

<sup>189</sup> Art.3 et 6 de la loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement : extrait de l'article 6 pour le comité national d'orientation : « Il est composé, dans le respect du principe de parité entre les hommes et les femmes, de vingt-sept membres ».

<sup>190</sup> Données publiées sur le site internet de BPI France.



*recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes. L'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. »*

*Parmi eux, deux membres sont désignés sur proposition du ministre chargé de l'économie, un membre sur proposition du ministre chargé du budget, un membre sur proposition du ministre chargé de l'industrie et un membre sur proposition du ministre chargé de la recherche.*

*La durée du mandat des représentants de l'Etat est de cinq ans."*

Il importe qu'en la matière, l'Etat soit exemplaire et que tous les conseils d'administration dans la sphère BPI France, et surtout l'établissement public porteur de la part de l'État actionnaire, soient composés de manière paritaire. Une modification des statuts de l'établissement public semble donc devoir s'imposer.

#### *Les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT)*

S'agissant des SATT, Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies, mises en place en 2012 pour concentrer et mutualiser les moyens destinés à mieux valoriser les produits de la recherche publique et dont le financeur principal est l'Etat, les informations obtenues lors d'entretiens laissent penser qu'il y a très peu de femmes dans les conseils de ces structures pourtant stratégiques pour l'avenir. Le statut juridique choisi par l'État pour les SATT est celui de sociétés par actions simplifiées, et elles ne sont donc pas soumises directement aux obligations paritaires.

Le gouvernement pourrait toutefois, au regard des enjeux technico-économiques et d'innovation et de la cohérence de l'action publique, inclure une obligation spécifique de parité dans leurs conseils d'administration, susceptible d'impacter aussi les financements distribués, de la même manière que ci-avant en ce qui concerne les start-ups, d'autant que la conditionnalité des fonds fait partie de leur raison d'être (voir ci-après l'art.2.2.1 de la convention).

Compte tenu de l'importance de la politique actionnariale et du fait que les SATT constituent un outil majeur de sa politique d'investissement et d'innovation, le HCE propose que l'Etat étende les dispositifs paritaires à leurs conseils : il s'agirait de réviser la Convention du 19 août 2019 entre l'Etat, l'EPIC BPI France, BPI France Investissement et l'Agence nationale de la recherche, relative au programme d'investissements d'avenir (action : « valorisation-Fonds national de valorisation relative au Fonds d'investissement dans les SATT »), qui n'a pas inclus la question de l'égalité femmes-hommes.

Il est proposé d'ajouter une mention de parité à l'article 2.2.1 de cette convention, article qui précise les caractéristiques des SATT et la composition de leur conseil d'administration :

##### *2.2.1. Caractéristiques des SATT - extrait*

***Pour bénéficier des versements du Fonds, les SATT sont créées conformément aux conditions contractuelles qui font l'objet d'un contrat validé par le secrétariat général pour l'investissement (« SGPI ») à l'issue de la phase de sélection (cf. 7.1.) et signé entre l'Etat, l'ANR et les établissements et organismes de recherche ou leurs structures porteuses, en présence de l'EPIC Bpifrance (ci-après dénommé[s] le ou les « Contrat[s] Bénéficiaire[s] »).***

***Pour chaque SATT, le Contrat Bénéficiaire précise notamment les points suivants :***

***- la SATT est créée sous forme de société par actions simplifiée (SAS) dont les organes comportent un conseil d'administration et un président ;***

***- [...]***

***- le conseil d'administration se compose au maximum de 13 administrateurs, et à titre exceptionnel 14, avec au moins 40% de chaque sexe, et dont :***

***- au maximum 8 et au minimum 3 administrateurs nommés par les établissements et organismes de recherche ou leurs structures porteuses, et leurs suppléants le cas échéant ;***

- 3 administrateurs nommés par l'EPIC Bpifrance (sur indication de l'Etat en conformité avec l'article 2.5 de la Convention Etat-ANR et après validation du comité de pilotage et du SGPI) :
- 1 représentant de l'EPIC Bpifrance et son suppléant ;
- 2 représentants de l'Etat : un représentant du ministère chargé de la recherche et un représentant du ministère chargé de l'industrie, ainsi que leurs suppléants venant des mêmes ministères cités ;
- 1 personnalité qualifiée nommée par l'Etat et indépendante dans son rôle d'administrateur des organismes de recherche ou de leurs structures porteuses, de l'Etat et des régions et métropoles ;
- 1 administrateur, et à titre exceptionnel, au maximum 2 administrateurs nommés par les régions ou les métropoles,
- à titre exceptionnel, au maximum 2 administrateurs nommés par les régions ou les métropoles,"

## RECOMMANDATION 22

Prévoir des modalités d'obligations paritaires au sein des conseils d'administration des entreprises ou établissements publics dans lesquels l'Etat est actionnaire (portefeuille APE) ou apporteur de fonds dans les domaines d'avenir (comme les SATT).

Au même titre que l'Etat doit être exigeant vis-à-vis des entreprises dont il est actionnaire, il se doit aussi d'impulser, en particulier dans ces domaines de l'innovation, une dynamique nouvelle en matière de recherche.

## B. Insérer la parité dans la mesure des dépenses de personnel de recherche du Crédit d'impôt recherche, un des outils puissants de l'action de l'État pour l'innovation

Selon les données fournies annuellement par le ministère en charge de la recherche, en 2016, les femmes représentaient 32,3 % de l'ensemble des personnels de recherche et 28,0 % des seul.e.s chercheur.euse.s. Par ailleurs, 39,2 % des chercheur.euse.s en administration sont des femmes contre 20,5 % en entreprise, contraste qui n'est pas propre à la France. Les proportions diffèrent selon le domaine de recherche, les plus féminisés étant ceux de la médecine, de la chimie et de l'agronomie.

En 2016, 600 000 personnes (personnes physiques) ont participé en France aux activités de Recherche & Développement (R&D). Parmi ces personnels de recherche, 193 000 sont des femmes, soit un taux de 32,3 % (tableau 35.01)<sup>191</sup>. Leur représentation est meilleure dans les administrations (46,9 %) (organismes publics, établissements d'enseignement supérieur et de recherche et institutions sans but lucratif) que dans les entreprises (22,8 %).

Au regard de ces écarts entre la place des femmes et des hommes dans la recherche en France, l'outil du Crédit impôt recherche (CIR)<sup>192</sup>, mesure générique de soutien aux activités de recherche et développement (R&D) des entreprises, pourrait être actionné. Les entreprises qui engagent des

<sup>191</sup> [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T493/la\\_parite\\_dans\\_la\\_recherche/#ILL\\_EESR12\\_R\\_35\\_01](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T493/la_parite_dans_la_recherche/#ILL_EESR12_R_35_01)

<sup>192</sup> « Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure générique de soutien aux activités de recherche et développement (R&D) des entreprises, sans restriction de secteur ou de taille. Les entreprises qui engagent des dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental peuvent bénéficier du CIR en les déduisant de leur impôt sous certaines conditions. Le taux du CIR varie selon le montant des investissements ». Sur le site de service-public.fr : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533>

dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental peuvent bénéficier du CIR en les déduisant de leur impôt sous certaines conditions. Le taux du CIR varie selon le montant des investissements.

Il est paradoxal qu'en France, un montant de financement très important comme la dépense fiscale du CIR (plus de 6 milliards d'euros), montant parfois contesté car non plafonné, ne soit pas assorti de l'obligation de respect d'obligations paritaires en ce qui concerne le personnel de recherche.

Dans un souci de cohérence des politiques publiques, le HCE préconise donc de modifier l'article 244 quater B du code général des impôts comme suit, dans une visée progressive mais volontariste et ambitieuse pour la France

*I. – Les entreprises industrielles et commerciales ou agricoles imposées d'après leur bénéfice réel ou exonérées en application des articles 44 sexies, 44 sexies A, 44 septies, 44 octies, 44 octies A, 44 duodécies, 44 terdecies à 44 septdecies peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt au titre des dépenses de recherche qu'elles exposent au cours de l'année. [...]*

*II. – Les dépenses de recherche ouvrant droit au crédit d'impôt sont :*

*a) Les dotations aux amortissements des immobilisations, créées ou acquises à l'état neuf et affectées directement à la réalisation d'opérations de recherche scientifique et technique, y compris la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou d'installations pilotes. [...]*

*b) Les dépenses de personnel afférentes aux chercheurs et techniciens de recherche directement et exclusivement affectés à ces opérations, dans la mesure où une proportion minimale d'un tiers de chercheurs et techniciens de chaque sexe est respectée à compter du 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la loi. [...]*

Dans la mesure où, comme pour les quotas dans les comités exécutifs et de direction<sup>193</sup>, il convient de laisser du temps pour impulser une nouvelle dynamique de recrutement et promotion interne, et en raison des disparités dans les différents secteurs de recherche, le HCE propose qu'un quota d'un tiers des personnels de recherches soit dans un premier temps choisi et que les entreprises aient trois ans pour s'y conformer.

### **RECOMMANDATION 23**

Modifier le Code général des impôts pour conditionner l'octroi d'un Crédit d'Impôt Recherche à une proportion d'un tiers de femmes parmi le personnel de recherche et de développement des entreprises demandeuses, à horizon de trois ans.

<sup>193</sup> Voir supra la recommandation 13.



## REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été réalisé par la Commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale » du HCE, avec le concours de membres associés ainsi que de personnalités extérieures, et avec l'appui du Secrétariat général du HCE. Que l'ensemble de ces personnes en soient remerciées.

**Madame Brigitte GRESY**, présidente du HCE.

**Madame Agnès ARCIER**, présidente de la commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale » du HCE.

**Pour la Commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale » :**

- ▶ **Madame Sandrine LANNUZEL**, secrétaire générale de l'Association nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), et **Madame Laure HAJJAR**, Cheffe de projet.
- ▶ **Madame Marie-Pierre BADRÉ**, conseillère régionale d'Ile de France, Représentante de l'Association Régions de France (ARF).
- ▶ **Madame Alexandra BORCHIO FONTIMP**, conseillère départementale des Alpes-Maritimes, représentante de l'Assemblée des Départements de France (ADF).
- ▶ **Michel FERRARY**, professeur de management à l'Université de Genève et Directeur de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises.
- ▶ **Madame Edith GUEUGNEAU**, maire de Bourbon Lancy et présidente de la Communauté de Communes entre Arroux Loire et Somme, représentante de l'Association des Maires de France (AMF).
- ▶ **Madame Sophie IBORRA**, consultante en communication et relations publiques.
- ▶ **Madame Reine LEPINAY**, co-présidente nationale de l'association *Elles Aussi*.
- ▶ **Monsieur Jacques MEYER**, membre du Centre d'Information sur les Droits des femmes et des familles du Gard et directeur général de la mission locale Languedoc-Roussillon.
- ▶ **Madame Marie-Pierre RIXAIN**, députée (LREM) de la quatrième circonscription de l'Essonne.
- ▶ **Monsieur Laurent VIMONT**, représentant de l'association *Les Ateliers du féminisme populaire*, représenté par **Madame Ouarda SADOUDI**, co-fondatrice et Trésorière, responsable des projets des *Ateliers du Féminisme Populaire*.

**Personnalités extérieures entendues :**

- ▶ **Monsieur Jérôme BROUILLET**, chef de Bureau, Service du Financement de l'Economie, *Direction générale du Trésor, ministère de l'Economie et des Finances*.
- ▶ **Madame Viviane de BEAUFORT**, professeure à l'ESSEC, Département Droit et Environnement de l'Entreprise, directrice du CEDE et des partenariats Droit ; fondatrice des *Women ESSEC Executive Programmes*.

- ▶ **Madame Armelle CARMINATI**, présidente du comité Entreprise Inclusive du *Medef*, accompagnée de **Mesdames Joëlle SIMON**, directrice générale adjointe juridique, Ethique et Gouvernance d'entreprise et **Charlotte PAREZ**, chargée de mission Entreprise Inclusive.
- ▶ **Monsieur Jean-Christophe DUHAMEL**, ingénieur de recherche - docteur en droit privé Faculté de Droit - *Université de Lille*.
- ▶ **Mesdames Anne DUREZ**, présidente de l'association *Femmes de Loi, Femmes d'exception*, **Alexandra de RAMBUTEAU**, avocate au barreau de Paris, **Sophie-Carole RENE-WORMS**, avocate au barreau de Paris et **Lydia ZOUAD**, avocate au barreau de Paris.
- ▶ **Madame Tatiana JAMA**, co-fondatrice de *Selectionnist* et *Visualbot.ai*.
- ▶ **Madame Margaret JOHNSTON-CLARKE**, directrice Internationale de la Diversité & de l'inclusion, *L'Oréal*.
- ▶ **Madame Carol LAMBERT**, experte, associée, Ethics & Governance Leader, Direction Qualité Risque, *Deloitte & Associés*.
- ▶ **Madame Valentine de LASTERIE**, partner & Investment Director, *Fiblac*.
- ▶ **Madame Céline LAZORTHES**, fondatrice de *Leetchi* et *Mangopay*.
- ▶ **Madame Athina MARMORAT**, fondatrice et directrice de *Rêv'Elles*.
- ▶ **Monsieur Pierre MINODIER**, président et **Madame Virginie HOARAU**, Chargée de projet, *Centre des jeunes dirigeants d'entreprises*.
- ▶ **Monsieur Aurélien PALIX**, directeur de cabinet, et **Madame Florine HAGHIGAT-LAGARDERE**, rapporteure du Conseil pour la mixité et l'égalité professionnelle dans l'industrie - *Direction générale des entreprises, ministère des finances*.
- ▶ **Madame Françoise SAVES**, présidente de l'Association des Femmes Experts-Comptables (AFECA).
- ▶ **Monsieur François SOULMAGNION**, directeur général et **Madame Odile de BROSES**, directrice du service juridique, *Afep*.
- ▶ **Monsieur Denis TERRIEN**, président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).
- ▶ **Madame Caroline WEBER**, directrice générale, *MIDDLENEXT*.
- ▶ **Madame Marie-Jo ZIMMERMANN**, ancienne députée de la Moselle.

**Personnalités extérieures sollicitées par écrit :**

- ▶ **Monsieur Jean BOUQUOT**, président de la *Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes*.
- ▶ **Monsieur Nicolas DUFOURQ**, directeur général, *BPI France*, **Monsieur Benjamin RICHARD**, directeur de Cabinet et **Monsieur Philippe KUNTER**.
- ▶ **Madame Elsa FONDIMARE**, maîtresse de Conférences à l'*Université Paris Nanterre*.
- ▶ **Maître Dieudonné MPOUKI MOUSSOUKI**, président du *GIE Infogreffe*.
- ▶ **Madame Anne-Sophie PANSERI**, présidente de *Femmes Chefs d'entreprise - FCE France*.
- ▶ **Monsieur Charles-René TANDE**, président du *Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables*.

- ▶ **Monsieur Jean-Luc TAVERNIER**, directeur général de l'*Insee* et **Monsieur Benoit OURLIAC**, directeur de cabinet.
- ▶ **Monsieur Martin VIAL**, commissaire aux participations de l'Etat.

**Pour le Secrétariat général :**

- ▶ **Madame Caroline RESSOT**, rapporteure.
- ▶ **Madame Paola BERGS**, secrétaire générale.
- ▶ **Madame Marion MURACCIOLE**, responsable du suivi des travaux de la commission « Parité en matière politique, administrative et dans la vie économique et sociale ».
- ▶ **Mesdames Caroline DUHAA et Ariane MORET**, stagiaires auprès de la Commission « Parité » et **Solène GOCHARD-LEZEBOT**, apprentie-chargée de communication. Qu'Ariane MORET soit spécialement remerciée pour son aide dans la préparation et la réflexion pour ce rapport.



SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES  
ET DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

*Le Ministre*

Paris, le *9 juillet 2019*

Madame la Présidente,

Les femmes représentent 52 % de la population et pourtant, toujours une minorité des postes de décision, de direction et de pouvoir.

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 et à l'égalité professionnelle, dite loi Copé-Zimmermann, instaure des quotas minimum de membres de chaque sexe afin d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises.

La loi a fixé un objectif de 40 % de femmes à l'horizon 2017, avec une première étape à 20 % en 2014, pour les sociétés cotées et les sociétés qui depuis 3 ans, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

Avec, en 2019, une moyenne de 43,6 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du SBF 120 et de 43,7 % dans ceux des entreprises du CAC 40, la loi Copé-Zimmermann semble avoir produit ses effets quant à la féminisation de ces instances.

.../...

Madame Brigitte GRÉSY  
Présidente du Haut conseil à l'égalité  
entre les femmes et les hommes  
55, rue Saint-Dominique  
75007 PARIS



Pour autant, le *World Economic Forum*, dans une récente étude, a calculé que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne pourrait, à ce rythme, être atteinte qu'en 2234. Cet enjeu de société est aussi un enjeu économique. Selon l'OCDE, si les femmes représentaient la moitié des instances dirigeantes, la productivité des entreprises augmenterait de 27 %.

Dans ce contexte, je souhaite donc vous confier une mission sur l'extension des dispositifs prévus par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

Le rapport que je vous demande de rédiger dans le cadre de cette mission devra répondre aux objectifs suivants :

- Étudier la faisabilité et les modalités de rehaussement des quotas de 40 % à 50 % au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises ;
- Examiner la possibilité d'étendre ces dispositifs à toutes les autres instances ;
- Expertiser les modalités de rehaussement de tout quota existant.

À cette fin, vous pourrez notamment vous appuyer sur le rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes et du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que sur le rapport confié à Monsieur Denis Roth-Fichet dans la perspective de l'extension dès 2020 des dispositions de la loi.

Je souhaite pouvoir disposer de vos travaux d'ici début septembre.

Je vous remercie par avance pour votre engagement et vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'assurance de ma considération distinguée.



Marlène SCHIAPPA



55, rue Saint-Dominique - 75007 Paris  
Courriel : [haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr](mailto:haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr)  
Téléphone : 01 42 75 86 91

[www.haut-conseil-egalite.gouv.fr](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr)  
Recevoir toutes nos informations : [bit.ly/HCECP](https://bit.ly/HCECP)

Nous suivre :

