

# 10 ans de la loi COPE-ZIMMERMANN 2011-2021

*Accès des femmes aux  
responsabilités  
De la parité à l'égalité  
professionnelle*

Mardi 26 janvier 2021



# 10 ANS APRÈS LA LOI COPE-ZIMMERMANN, L'ÉGAL ACCÈS AUX RESPONSABILITÉS DEMEURE UN PARCOURS D'OBSTACLES

*A l'occasion des dix ans de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) et à l'égalité professionnelle et, en lien avec Marie-Jo ZIMMERMANN<sup>1</sup>, ancienne députée à l'initiative, avec Jean-François COPE, de la loi qui porte leur nom, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), a souhaité mettre en exergue le bilan de cette loi et préciser les enjeux et perspectives liés à la parité économique et à l'égalité professionnelle.*

Il y a 10 ans : une sorte de révolution fut mise en marche : l'instauration de quotas obligatoires en faveur du sexe sous-représenté dans le monde économique.

## **Une histoire de la parité en deux temps**

Nous savions le faire dans le monde politique depuis les années 2000 et la révision constitutionnelle de 1999 qui inscrira, dans le socle de nos principes fondateurs, l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives.

Mais le monde économique, que ce soit le secteur privé ou le secteur public, restait fermé à toute mesure intervenant dans les processus de gouvernance des entreprises. Les femmes y restaient cruellement absentes : moins de 10% de femmes dans les CA du CAC 40 à la fin des années 2000.

Depuis longtemps, en effet, dans le monde économique, le spectre de la femme « **quota** », dont la candidature serait retenue grâce à son sexe et non à sa compétence, était toujours brandi, y compris par les femmes elles-mêmes, avec toute la force vertueuse et dissuasive de ceux qui restaient aveugles aux mécanismes des quotas invisibles de la cooptation, en vigueur dans le système de désignation des membres des conseils d'administration de l'époque. Un rapport de 2009<sup>2</sup> mit pourtant le feu aux poudres et l'ensemble des médias et la société civile se mirent à ériger les quotas comme seuls outils de renversement des résistances à l'œuvre. La société était prête. Les députés Jean-François Copé et Marie-Jo Zimmermann, cette dernière étant constamment à la manœuvre sur ce champ depuis 2006 et notamment lors de la

---

1 - Le HCE, Brigitte GRESY, Paola BERGS et Caroline RESSOT remercient les membres du Comité de pilotage qui se sont investies dans la conception de cet anniversaire : Agnès ARCIER, Agnès BRICARD, Hélène FURNON-PETRESCU, Marion RABIER, Marie-Jo ZIMMERMANN.

2 - Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, GRESY Brigitte, IGAS juillet 2009.

réforme constitutionnelle de 2008 autorisant l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités économiques et sociales, transformèrent l'essai en moins d'un an de travail parlementaire.

Le secteur économique entrait dans la marche paritaire.

27 janvier 2021, 10 ans après la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance, le CAC 40 annonce 45% de femmes dans ses conseils d'administration. Les quotas de 40% du sexe sous-représenté, avec des paliers temporels de mise en œuvre, sont passés par là. Depuis lors, pas moins d'une demi-douzaine de lois, dont celle de 2014 pour l'égalité réelle, ont enrichi le dispositif, par petites touches : fonction publique, fédérations sportives, ordres professionnels, autorités administratives indépendantes et commissions administratives, jurys de concours... Le principe paritaire gagne du terrain.

### **Des signes d'inquiétude**

Est-ce à dire que tout est joué ? Que le principe paritaire a fait la preuve de l'excellence de sa mise en œuvre dans le réel ? Qu'au-delà de son application quasi technique d'un comptage appliqué, il a témoigné de sa vertu transformatrice des organisations et que, dès lors, l'adhésion qu'il suscite nous met sereinement et sans risque de dérapage, sur la voie d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les lieux de décision ?

Car des signes contraires ne laissent d'interroger : aucune femme, ou si peu, dans certains comités créés à la hâte pour lutter contre la pandémie et imaginer le monde de demain ; des chiffres en recul et loin des 40% en 2019, sept ans après la loi Sauvadet, sur les primo-nominations dans les fonctions publiques ; les experts ne vont-ils pas jusqu'à évoquer<sup>3</sup> une forme de routinisation des quotas engageant les ministères à payer plutôt qu'à se mettre réellement en mouvement ? Des scores peu glorieux dans les conseils d'administration des sociétés non cotées éligibles aux dispositions paritaires ; une absence de ruissellement des quotas sur les autres sphères de pouvoir comme les comités de direction ou les comités exécutifs dans les entreprises.

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

Et pourtant, l'enjeu est de taille car lutter contre 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, au point que la sociologue Sophie POCHIC parle d'« **égalité élitiste** »<sup>4</sup>, elle devrait irriguer, 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

3 - Alban Jacquemart, Maître de conférences en sciences politiques à Paris-Dauphine ; cité dans Benoît Floc'h, « L'encadrement de la fonction publique se féminise très lentement », Le Monde, 11 décembre 2020.

4 - Sophie POCHIC, « Féminisme de marché et égalité élitiste », in Maruani M. (dir.), je travaille donc je suis, La Découverte, 2018, pp.42-52.

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, sont également à l'œuvre dans l'exclusion des femmes des postes de décision.

Toujours donc, un écart et décalage entre les intentions affichées et la réalité des chiffres.

La culture de la parité n'est pas advenue.

Et pendant ce temps-là, parallèlement, l'égalité professionnelle à la fois progresse incontestablement sur certains points mais stagne sur d'autres et ne peut surmonter ces fléaux endémiques du travail féminin : précarité et sous-emploi, démultipliés par la crise sanitaire.

**Ce document présente quelques grands axes de réflexion pour contribuer à sauter un pas significatif sur le chemin de la culture de la parité et à poser la question du lien indissociable entre égalité et parité**

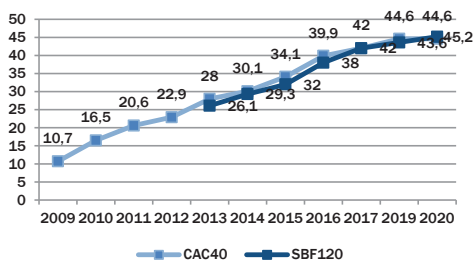
## UN BILAN EN DEMI-TEINTES : CHIFFRES-CLÉS

Quatre constats peuvent être faits :

- **Quand il y a des quotas et un suivi : la loi est un succès**

### *Des conseils d'administration paritaires*

C'est le cas des grandes capitalisations boursières : 44,6% d'administratrices pour les grandes entreprises cotées du CAC40 en 2020 et 45,2% pour le SBF120. En dix ans, la progression est spectaculaire pour les entreprises du CAC 40 dont le pourcentage de femmes était de l'ordre de 10% en 2009. Grâce à ces résultats, la France est sur **la première place du podium au sein de l'Union européenne** (2<sup>ème</sup> mondiale après l'Islande (46%).



Source : Ethics & Board, 2020

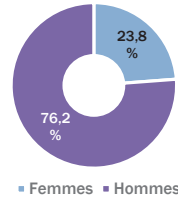
- **Quand il y a des quotas mais pas de suivi, les résultats sont en deçà des obligations légales.**

### *Dans les entreprises visées cotées et non cotées*

Mais en deçà des grandes capitalisations boursières, la réalité est tout autre, lorsqu'il est possible, du moins, d'avoir des informations. Si l'on prend les entreprises cotées en deçà du SBF120, les femmes ne sont plus que 31,4% (2018) A noter que ces données proviennent d'études partielles, par impossibilité d'identifier toutes les entreprises

concernées et faute de disposer d'un contrôle exhaustif sur toutes les entreprises visées par la loi.

Les entreprises non cotées, de 500 salarié.es et plus et au moins 50 millions de CA, compteraient 23,8% de femmes en 2018 dans les CA. Quant aux entreprises de 250 salarié.es et plus et 50 millions de CA qui ont été concernées par ces mêmes dispositifs paritaires à compter de janvier 2020, aucune étude n'est à ce jour disponible mais il semble encore plus difficile pour elles d'être en conformité avec la loi.



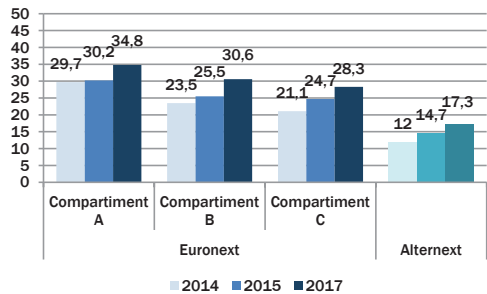
Source : Etude K. BOUAIS, D. ROTH-FICHET, in Denis ROTH-FICHET, « La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises », Mars 2019 – données 2018

• **Quand il n’y a pas de quotas, pas de résultats**

**Dans les entreprises cotées sur Eurogrowth**

Le pourcentage pour les entreprises cotées sur Eurogrowth (ex Alternext Paris) non concernées par des quotas reste très bas seulement 17% en 2017, seule donnée disponible.

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

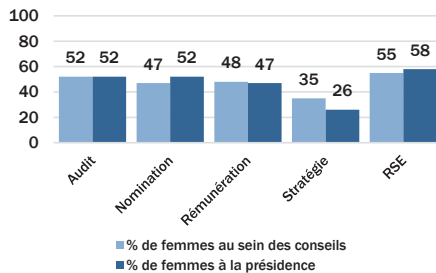


Source : AFECA-IRCORE, «La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext Paris, 1<sup>er</sup> juin 2017

• **La parité s’arrête aux portes du pouvoir**

Les femmes sont minoritaires à la tête des comités stratégie (22%) mais ont une présence majoritaire dans et à la tête des comités RSE. Les présidences des CA sont également majoritairement aux mains des hommes.

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



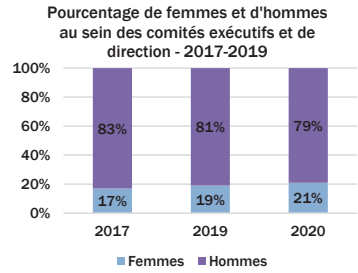
Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019\*

5 - 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)

## Dans les conseils exécutifs et les comités de direction

Elles ne sont, par ailleurs, selon la dernière étude en date de 2020, que 19% dans les comités exécutifs et comités de direction au sein du SBF 120 en 2019 et 21% en 2020, alors qu'elles étaient 7,3%, il y a dix ans. Le ruissellement attendu des instances de gouvernance vers les instances de direction ne s'est pas véritablement produit.

Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2020<sup>6</sup>



## A la tête des entreprises cotées

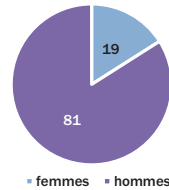
Sur les 120 entreprises du SBF 120 :

- 3 femmes présidentes-directrices générales d'une entreprise du SBF 120 – Christel BORIES chez Eramet, Stéphane PALLEZ chez FDJ, Marie CHEVAL chez Carmila,
- 10 femmes directrices générales ou présidentes de directoire,
- 7 femmes présidentes de conseil.

Pour les entreprises du CAC 40 :

- 2 femmes présidentes de conseil - Angeles GARCIA-POVEDA chez LEGRAND et Barbara DALIBARD chez Michelin,
- 1 femme DG - Catherine MC GREGOR chez Engie.

Nombre de femmes et d'hommes à la tête des entreprises du SBF 80 - 2021



Source : Ethics & Boards – Janvier 2021

# 10 ANS APRÈS, QUELS LEVIERS POUR ENRACINER LA PARITÉ AU CŒUR DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE DÉCISION ?

Dix ans après l'adoption de la loi, malgré des progrès incontestables, la parité ne s'est pas suffisamment enracinée dans les pratiques des structures concernées et la dimension transformative de la parité semble être occultée.

L'enjeu est bien de mettre en œuvre le principe paritaire, c'est-à-dire le partage à égalité du pouvoir de représentation et de décision entre les femmes et les hommes (Guide du HCE sur la parité)<sup>7</sup>.



6 - Pour retrouver l'intégralité de l'étude de Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2020 : [https://www.ey.com/fr\\_fr/assurance/panorama-de-la-gouvernance-2020](https://www.ey.com/fr_fr/assurance/panorama-de-la-gouvernance-2020)

7 - Pour retrouver le Guide de la Parité : <https://haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hce/article/edition-2018-du-guide-de-la-parite-des-lois-pour-le-partage-a-egalite-des#top#1>

Quatre axes seront ici développés : une parité étendue et harmonisée, une parité effective grâce à un contrôle renforcé, une parité intégrée pleinement à une politique globale d'égalité professionnelle, enfin une parité corrélée à l'attribution de financements publics.

## UNE PARITÉ ÉTENDUE ET HARMONISÉE : PAS DE QUOTAS, PAS DE RÉSULTATS

### **Étendre la parité dans la gouvernance**

Pour enraciner la démarche de parité au sein des instances de gouvernance, deux préconisations sont formulées :

- étendre les objectifs paritaires aux instances de gouvernance **de toutes les SA et SCA** quel que soit le nombre de leurs salarié.es et présentant un minimum de 50 millions de chiffre d'affaires et ceci, de façon progressive : 20% en 2023 et 40% en 2025 ;
- étendre ces dispositifs aux membres **des comités de nomination** et conférer à ce comité un rôle déterminant en termes de contrôle de la conformité de la composition du conseil d'administration, contrôle d'autant plus important que les sanctions ont été renforcées par la loi Pacte (nullité des délibérations d'un conseil mal composé) et de contrôle du processus de sélection des membres du directoire et/ou des directeurs et directrices générales déléguées et d'identification des talents internes à l'entreprise.

En revanche, il serait contraire à la jurisprudence européenne, constante en la matière, d'étendre les quotas existants à une parité stricte (50%). Même si, pour donner la souplesse nécessaire requise par cette jurisprudence, on ajoutait la mention : « *l'écart entre le nombre de personnes de chaque sexe ne peut être supérieur à deux* », la plus value serait limitée car les grandes entreprises et organisations patronales auditionnées ont fait savoir qu'elles visaient en réalité un quota de 43% en moyenne afin de s'assurer d'une sécurité juridique tout en gardant une souplesse nécessaire à d'éventuels changements impromptus. C'est pourquoi, il est préférable de conserver l'objectif paritaire de 40% sans aller jusqu'à une parité stricte.

### **Étendre la parité aux comités de direction et aux comités exécutifs**

L'argument couramment avancé pour réfuter toute démarche de quotas dans ces instances de décision, véritables lieux de pouvoir au sein des entreprises, est leur absence d'existence légale. Or, cet argument ne tient plus depuis la loi du 5 septembre 2018, dite loi AVENIR, qui a ouvert la voie à une définition juridique, dans son article 104 (VII-2) et a fait entrer ces comités dans le Code de commerce (Art. L.225-37-4 al.6 (CA) et L.225-68 (CS))<sup>8</sup>.

---

8 - Retrouvez tout l'argumentaire juridique et la définition proposée par le HCE dans son rapport intitulé « *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics - de nouveaux champs pour la parité professionnelle* » - volet I publié le 17 décembre 2019. <https://haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hce/article/des-quotas-dans-les-instances-de-gouvernance-et-de-direction-et-dans-l-acces-au-top#t1>



**Dès lors, une disposition paritaire pourrait être insérée dans le code du commerce,** à la suite de 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. La proportion des membres de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% dans les sociétés dont les actions sont soumises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale, ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins 250 salariés permanents et présentant un montant net de chiffres d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.*

De plus, cette disposition nouvelle, qui vise seulement les entreprises déjà concernées par les obligations paritaires pour les nominations des membres des CA ou CS, devrait conserver le principe de progressivité et d'adaptabilité en procédant par étapes :

- Comité de plus de 8 membres : 20% en 2024 puis 40% en 2026
- Comité de 8 membres et moins : 1 femme en 2024 puis un écart maximal de deux en 2026.

La question des viviers est souvent évoquée pour tenter d'écartier toute tentative de quota dans les instances de direction ou pour préconiser des dispositions particulières pour certains secteurs. Mais si une telle option d'exceptions sectorielles est juridiquement possible et existe, par exemple, pour les jurys d'université, elle n'est pas souhaitable dans ce cas précis parce que, de l'avis même de certains chefs d'entreprise, cette sectorisation des dispositifs n'encouragera pas les entreprises de ces secteurs à promouvoir des candidatures de femmes, ni à mener des actions pour les favoriser. Une exigence égalitaire et paritaire pousse à recommander **une application « universelle » et non « sectorisée ».**

## **UNE PARITÉ EFFECTIVE GRÂCE À UN CONTRÔLE RENFORCÉ : COMPTER LES FEMMES POUR QUE LES FEMMES COMPTENT**

Le suivi des dispositifs paritaires est très souvent insuffisant et ne permet pas de s'assurer que les obligations sont effectivement mises en œuvre pour l'ensemble des conseils d'administration et de surveillance des entreprises visées.

En effet, dans le secteur privé, si pour les grandes entreprises cotées du CAC40 et du SBF120, les données sont connues et même affichées par les entreprises elles-mêmes, il n'en va pas de même pour les entreprises cotées sur EuroGrowth (anciennement Alternext) qui n'ont été que rarement observées et cela est encore plus vrai pour les entreprises non cotées entrant dans le périmètre des obligations légales<sup>9</sup>.

9 - Voir le Rapport du HCE intitulé « Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics – de nouveaux champs pour la parité professionnelle » - op. cité.

## ***Faire réaliser un suivi par les greffes des tribunaux de commerce, via Infogreffe***

Compte tenu de l'insuffisance des dispositifs de suivi et en raison, notamment, du renforcement de la sanction apportée par la loi PACTE de 2019 sur la nullité des délibérations d'un conseil mal composé<sup>10</sup>, il est important de mieux garantir la sécurité juridique de l'ensemble des parties concernées (entreprises, actionnaires, partenaires commerciaux, etc.) et, qu'à ce titre, **les greffes et la plate forme numérique Infogreffe soient reconnus légalement en charge du suivi**. Le texte pourrait se fonder sur celui des bénéficiaires effectifs, qui leur confère officiellement cette mission<sup>11</sup>. 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. Pour un suivi complet, il conviendrait de prévoir également une injonction de dépôt. La centralisation de ce suivi pourrait être réalisée par Infogreffe.

## ***Missionner la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'économie et des finances pour un suivi annuel***

La **désignation d'une administration pilote au sein du ministère de l'économie et des finances (par exemple la Direction Générale des Entreprises) paraît indispensable** en complément. La compilation de ces données pourrait donner lieu à une publication permettant les comparaisons et donc une mise en valeur des bons comme des mauvais résultats. Un tel exercice permettrait d'avoir des informations au-delà des seules grandes entreprises cotées qui, du fait du suivi également réalisé par l'Afep-medef, sont les seules à être observées.

## ***Reconnaître légalement la mission de contrôle des comités de nominations des conseils d'administration et de surveillance.***

Les comités en charge des nominations ont également un rôle à jouer dans ce contrôle. C'est souvent en leur sein que sont discutées les possibles nominations, les profils attendus, tant pour les conseils que pour les postes d'encadrement et de direction. Tout comme le comité d'audit dont la mission est désormais entérinée dans le code de commerce, **la reconnaissance légale du comité de nominations, assortie d'obligations paritaires concernant sa composition**, paraît d'autant plus importante aujourd'hui que le renforcement de la sanction vers une nullité des délibérations pour un conseil mal composé peut avoir des répercussions importantes pour l'entreprise.

De plus, le HCE encourage les organisations patronales à accompagner les entreprises en les informant et en créant des événements, des outils, des prix, et en réalisant également un suivi, par exemple dans le cadre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

---

10 - Renforcement de sanction prévu par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019, dite loi « PACTE » - art. 189 - CA : Art. L.225-18-1 et CS : Art. L.225-69-1 du code de commerce.

11 - Article L.561-47 du Code monétaire et financier, issu de la rédaction de l'article 8 de l'ordonnance du 1er décembre 2016.

# UNE PARITÉ CORRÉLÉE À L'ATTRIBUTION DE FINANCEMENTS PUBLICS : L'ÉGACONDITIONNALITÉ AU SERVICE DE LA PARITÉ

le respect des obligations légales et les sanctions associées constituent la condition première de l'avènement de la parité. Mais, au vu des résistances à l'œuvre et de la lenteur des progrès dans certains secteurs, il semble que le recours à l'égaconditionnalité soit un moyen complémentaire et efficace de motiver les différents acteurs sur cette question.

## **Le mécanisme d'égaconditionnalité**

L'égaconditionnalité consiste à conditionner l'obtention de financements publics ou d'autorisations administratives au respect des obligations légales en matière de parité et d'égalité mais aussi d'objectifs contractuels sur ces sujets entre les pouvoirs publics et l'organisation concernée. Conceptualisée pour la première fois par le HCE en 2014<sup>12</sup>, sur le sujet des marchés publics, cette approche repose sur le constat que les finances et les actions publiques ne sont pas neutres, malgré l'illusion qui prévaut à cet égard et qu'une politique publique majeure transverse doit s'appuyer sur tous les outils publics existant pour être mise en œuvre et ne pas être réduite à une approche sectorielle. Dès lors les actions publiques « *se doivent d'être exemplaires et doivent faire de l'égalité femmes-hommes et de la lutte contre les stéréotypes un indicateur de leurs performances* ».

Chaque fois que des financements publics sont engagés, leur attribution doit participer, de manière incitative, à l'avènement de l'égalité entre les femmes et les hommes et, notamment, à l'accès du sexe sous-représenté aux responsabilités.

L'égaconditionnalité est donc une sorte de modalité mixte entre incitation et sanction : grâce à des mesures de palier, d'objectifs de progression, elle encourage à construire davantage d'égalité et, via des critères de sélection ou de modulation, voire de refus des financements, elle joue comme sanction si les objectifs ne sont pas atteints.

## **Appliquer le principe d'égaconditionnalité**

Concrètement, cette dynamique peut trouver de multiples traductions. Elle implique une exemplarité de l'Etat. A l'heure où des sommes importantes sont allouées pour maintenir le tissu économique de la France en raison de la crise sanitaire, dans cette période qui voit se creuser les inégalités et monter les précarités, il convient de s'interroger sur les critères selon lesquels ces fonds publics sont alloués et de vérifier qu'ils ne renforcent pas les inégalités entre les femmes et les hommes. L'argent public ne doit pas alimenter des représentations stéréotypées et creuser des inégalités économiques.

Il importe donc que soit regardée, dans le plan de relance, secteur par secteur, dispositif par dispositif, la part des femmes et leur fonction en leur sein et que le principe d'égaconditionnalité soit appliqué : les aides apportées à des secteurs

---

12 - « Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes ; Pour l'égalité femmes-hommes et contre les stéréotypes de sexe, conditionner les financements publics », HCEfh, novembre 2014.

d'activités ou des domaines d'avenir doivent comporter une condition de mixité, de parité dans la gouvernance ou de mesures en faveur de l'égalité professionnelle.

De même, dans le domaine de la création d'entreprises et les secteurs qui font l'économie de demain, les fonds alloués devraient l'être en fonction d'un pourcentage minimum de femmes soit parmi les détentrices de capital (s'il s'agit d'une start-up), soit au sein des instances dirigeantes et/ou de gouvernance, d'autant plus pour les entreprises déjà visées par les obligations paritaires, soit parmi le personnel de recherche (pour les crédits d'impôt recherche)<sup>13</sup>.

BPI France, par exemple, pourrait s'engager à n'investir dans les entreprises innovantes et les fonds d'investissement qu'avec une proportion de femmes dans les instances de gouvernance et/ou chez les détentrices de capital. De même les grands réseaux bancaires devraient accorder de manière beaucoup plus volontariste des prêts aux entreprises dirigées par des femmes cheffes d'entreprises, en s'appuyant sur les garanties de l'Etat. Il est également paradoxal qu'en France, un montant de financement très important comme la dépense fiscale du crédit impôt recherche (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.

## UNE PARITÉ PLEINEMENT INTÉGRÉE À UNE POLITIQUE GLOBALE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : LA CHAÎNE DE L'ÉGALITÉ

### **Réaffirmer le lien intrinsèque entre parité et égalité**

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. C'était déjà l'un des arguments avancés par l'IGAS<sup>14</sup> dans son rapport de 2009 et 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 inscrire celle-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.*

13 - Pour plus de développements, voir le rapport HCE de décembre 2019 suscité

14 - 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.

La loi Copé-Zimmermann avait affirmé clairement le lien intrinsèque entre parité et égalité professionnelle, dans le cadre de son article 8 qui rendait obligatoire une délibération annuelle de la société en matière d'égalité professionnelle. Cette disposition a été renforcée dans la loi Avenir de 2018 imposant une délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

<p><i>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.</i></p>	<p>Art.8 - Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Copé-Zimmermann</p>	<p>CA : Art. L.225-371 CS : Art. L.225-821</p>
<p><i>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 »</i></p>	<p>Art. 104 - VII, 1<sup>o</sup> - Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, dite AVENIR</p>	

Si le bilan des dispositions de la loi Avenir n'a pas été fait sur ce point, les effets de l'article 8 de la loi Copé Zimmermann ont été analysés dans un rapport commun du Haut Conseil à l'Égalité et du Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle, en février 2016. Le constat fait état d'un faible suivi. Ce sujet est rarement mentionné dans les documents de référence et, au vu d'une étude du cabinet Gouvernance et Structures sur les entreprises du CAC 40, en 2015<sup>15</sup>, seulement la moitié d'entre elles indique avoir réalisé cette délibération au sein de leur conseil, même si le sujet de l'égalité pouvait être évoqué à l'occasion de la signature d'un accord égalité ou lors de la mise en place d'un plan de succession.

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, en précisant notamment les moyens mis en place ainsi que les échéances retenues dans l'accord et/ou plan d'action. Ainsi, le conseil pourrait prendre toute la part qui lui a été faite pour délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle.

Mais, deux points préoccupants dans cette volonté de chaînage entre parité et égalité professionnelle demeurent. Ils sont liés à la question de l'index dit Pénicaud et à la négociation collective sur l'égalité professionnelle.

15 - Rapport commun HCE/CSEP, « 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 », février 2016, <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hce/article/vers-un-egal-acces-des-femmes-et#top#t1>

## **Intégrer dans l'Index « égalité femmes-hommes » un indicateur sur la part de femmes dans les Codir et Comex et revaloriser certains indicateurs**

L'index de l'égalité femmes-hommes a eu l'immense mérite de créer un réflexe vertueux grâce à la comparaison entre entreprises et de rendre visibles les inégalités. Il a su mettre en tension les organisations et engager un véritable mouvement de mobilisation, ce que n'étaient jamais parvenu à faire les lois sur la négociation collective. Il mérite toutefois d'être complété.

### **Un nouvel indicateur dans l'index Pénicaud**

Même si l'index égalité femmes-hommes<sup>16</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**. Parmi les cinq indicateurs retenus, le 5<sup>ème</sup>, qui porte sur le nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations, pourrait être associé à la part des femmes dans les codir et comex, ou parmi les cadres dirigeants, terme dont la définition (article L3111-2 du code du travail<sup>17</sup>) est claire : « *sont considérés comme ayant la qualité de cadre dirigeants les cadres auxquels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation et l'emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés pratiqués dans leur entreprise ou établissement* ».

Le lien avec les rémunérations est ici clairement défini et permettrait soit de rajouter cet item supplémentaire à l'index, soit de le substituer au 5<sup>ème</sup> indicateur, dont la pondération pourrait également être revue. Ajouter ainsi la question de la direction exécutive, de façon claire, dans l'Index permettrait de mettre l'accent sur cette dynamique de culture égalitaire ET paritaire et de les intégrer au dispositif de suivi (indicateur 6 de l'Index « Pénicaud ») et de sanction (jusqu'à 1% de la masse salariale).

Cette mesure viendrait conforter la dynamique paritaire dans la loi dite AVENIR de 2018, qui prévoit qu'un.e représentant.e de chaque sexe doit figurer dans la short list des candidat.es au poste de directeur et directrice général.e délégué.e<sup>18</sup>,

### **Une amélioration des indicateurs existants**

Par ailleurs, certains indicateurs mériteraient d'être précisés car ils restent en deçà des obligations légales ou des informations présentes dans la base de données économiques et sociales (BDES).

L'indicateur concernant le retour de congé maternité ne tient compte que du nombre de femmes qui ont été augmentées à leur retour de congé de maternité et non du niveau des augmentations générales et individuelles perçues, alors que la loi

16 - 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>

17 - Les 3 critères fixés par l'article L. 3111-2 du code du travail pour définir un cadre dirigeant sont les suivants :

- responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps,
- habilités à prendre des décisions de façon largement autonome,
- percevant une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement.

18 - Art. 188 - Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 dite loi PACTE - CA : Art. L.225-53 ; CS : Art. L.225-58 du code de commerce.

du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes<sup>19</sup> a prescrit très précisément les éléments de cette majoration. Comme le dit l'Association Françaises des Femmes Juristes<sup>20</sup>, il suffirait qu'un employeur augmente toutes ses salariées de un euro à leur retour de congé de maternité pour qu'il puisse obtenir une note de 15/15 à l'index égalité.

De même, une réserve peut être formulée sur l'indicateur des augmentations qui prend en compte le nombre de bénéficiaires et non le montant. Réserve également sur la base des comparaisons entre salariées dont la maille est trop large, avec des seuils de pertinence de 5 % si l'on prend les catégories professionnelles, ce qui est la norme majoritaire, alors qu'une comparaison plus précise par niveau ou coefficients conventionnels, permettrait d'appliquer plus finement le principe de «  *salaire égal pour un travail de valeur égale*  ». Avec des effets de compensation importants quand la maille est trop large, l'entreprise peut bénéficier d'une note correcte alors même que les écarts de rémunération sont importants. Sans compter que la publication d'une note globale, sans détails sur les cinq composantes de l'index, empêche une analyse précise des inégalités constatées.

Plus encore, la focalisation médiatique récente sur l'index, avec des scores facilement au dessus de la note de 75 qui déclenche les obligations de rattrapage dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle, masque, en quelque sorte, la réalité et l'effectivité de cette négociation au sein de l'entreprise.

Et certain.es, au vu des auditions menées, avancent que l'arbre de l'index cache parfois la forêt des inégalités.

### **Consolider la négociation collective pour asseoir la parité et l'égalité professionnelle**

L'index Pénicaut ne recouvre toutefois pas l'entièreté des composantes de l'égalité, ou alors à la marge.

Les inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail demeurent et même s'aggravent depuis la crise sanitaire, avec un risque fort de précarité et de sous-emploi renforcés pour les femmes. Pour Rachel SILVERA, économiste, maîtresse de conférences à l'université Paris Ouest-Nanterre, *les « premières de cordée », qui bénéficient des mesures [de parité], laissent souvent sur le bord de la route les « premières de corvée<sup>21</sup> ».*

La négociation collective sur l'égalité professionnelle, inscrite dans le dialogue social depuis la loi Roudy de 1983 et aménagée à plusieurs reprises depuis la loi Génisson de 2001, repose sur une approche systémique qui, seule, montre le chaînage entre les divers facteurs d'inégalités dans les organisations de travail : embauche, formation, promotion, qualification, classification, articulation entre vie personnelle et responsabilités familiales, écarts de rémunération, sécurité et santé au travail, conditions de travail. Les thèmes de la mixité des emplois et du temps partiel sont également dûment mentionnés dans le texte.

---

19 - Article L.1225-26 du Code du travail.

20 - Index égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 50 salariés. Application au secteur public. Synthèse des critiques et axes d'amélioration, Associations des femmes juristes/2GAP, 10 décembre 2020

21 - Rachel SILVERA, « Des politiques publiques au service des « premières de cordée », L'économie politique n°88, 11/2020, Alternatives économiques - Des politiques publiques au service des « premières de cordée » | Alternatives Economiques ([alternatives-economiques.fr](http://alternatives-economiques.fr))

Il est essentiel aujourd’hui que les négociateurs de branche remettent à l’agenda **la revalorisation des classifications** qui touchent les métiers des services à la personne et du care, « *notamment en portant une attention particulière aux caractéristiques des emplois dits féminins, potentiellement sous-valorisés* »<sup>22</sup>; d’évaluer la loi de sécurisation de l’emploi du 14 juin 2013, pour voir si la durée minimale de 24 heures d’activité **pour le temps partiel** est respectée ou fait l’objet de contreparties réelles; de travailler sur **la mixité des emplois** notamment dans le numérique; d’œuvrer à une meilleure **articulation des temps** non seulement au titre des congés parentaux mais aussi dans le cadrage du télétravail, souvent peu favorable aux femmes; d’agir pour chasser **le sexisme et les violences sexistes et sexuelles** dans les organisations. Tous ces thèmes, si l’on estime que la lutte contre le sexisme est une condition de la santé et sécurité au travail, s’inscrivent dans la négociation collective.

La parité est manifestement complexe à mettre en œuvre dans les enceintes représentatives du personnel et c’est un sujet en soi. Mais il semble, en tout état de cause, que **le lien entre accord ou plan égalité et index doit être renforcé**. Certes, en cas de note inférieure à 75, les mesures de rattrapage doivent s’inscrire dans l’accord égalité ou le plan, mais aucune contrainte de ce genre n’existe pour les entreprises qui peuvent faire valoir une note supérieure à 75. Une réflexion sur la façon de rendre obligatoire la publication du plan égalité de l’entreprise en même temps que l’index est à mener.

L’enjeu est de taille aujourd’hui au regard de l’impact de la crise sanitaire sur les emplois des femmes et de la montée de la précarité.

## POUR UNE VISION TRANSFORMATIVE DE LA PARITÉ ?

La parité aux postes de gouvernance est un impératif de justice et n’a besoin de justifications ni économiques, ni organisationnelles.’

### **Des liens entre parité et performance ?**

Pourtant, depuis de nombreuses années, des recherches se développent sur les corrélations entre les comportements des top managers et les résultats économiques et financiers<sup>23</sup>, et établissent un lien étroit et positif entre la diversité au sein des instances dirigeantes et la performance financière<sup>24</sup>. Le cabinet McKinsey, par exemple, qui réalise les études Women Matter sur la parité au sein de la gouvernance, considère que « *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>25</sup>. Certains dirigeants partagent cette même conviction, comme Michel LANDEL, ancien directeur général de Sodexo : « *Les enjeux liés à la mixité sont plus qu’un impératif moral et qu’une « affaire de femmes ».* « *À mes yeux, la mixité est*

---

22 - Retrouver tous les travaux du Conseil supérieur de l’égalité professionnelle sur ce sujet et notamment, le Guide pour la prise en compte de l’égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification : [https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/11/GUIDE\\_EGALITE\\_SYSTEMES\\_DE\\_CLASSIFICATIONS-V2-bat-Vfinale.pdf](https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/11/GUIDE_EGALITE_SYSTEMES_DE_CLASSIFICATIONS-V2-bat-Vfinale.pdf)

23 - Bank of America Merrill Lynch, Women : The X-factor, 7 mars 2018.

24 - Institut Montaigne, Agir pour la parité, performance à la clé, note juillet 2019.

25 - *Ibid.*, p.6.



*un puissant levier de performance, d'innovation et d'efficacité pour les organisations quelles qu'elles soient »<sup>26</sup>.*

En revanche, certains chercheurs et chercheuses sont beaucoup plus nuancés et estiment que l'assimilation implicite opérée entre ces signaux boursiers et financiers et la performance apparaît comme fortement réductrice. Pour Annie JUNTER<sup>27</sup>, cette mobilisation de l'argument économique relève d'une instrumentalisation du droit. Une méta-analyse<sup>28</sup> sur le lien entre la place des femmes dans les conseils d'administration et la performance financière des entreprises montre que celui-ci est proche de zéro, même si une relation positive apparaît dans les entreprises qui mènent une politique plus grande de parité, sans doute, disent les auteurs et autrices, 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.

De fait, le fonctionnement d'une organisation intègre des facteurs multidimensionnels<sup>29</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 employés. En outre, faire le pari de la parité et 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. *« 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 (Grésy 2016) ».*<sup>30</sup>

### **Parité et transformation des organisations**

Il est par ailleurs indéniable que l'instauration de règles paritaires engage à une modernisation et professionnalisation des règles de gestion d'une organisation : réflexion sur l'organisation globale, l'innovation et la productivité, meilleure identification des compétences requises, transparence des procédures, recherche de talents et constitution de viviers, détection et neutralisation des biais de sexe présents dans toutes les procédures des ressources humaines en termes de fiche de poste, recrutement, logiciels et même, mise en œuvre de l'intelligence artificielle pour la recherche du « **bon** » profil. A cela s'ajoutent des réflexions indispensables en termes de mobilité, tant sur les critères que sur les actions d'accompagnement, d'organisation temporelle du travail, de conditions de travail et d'actions de formation.

---

26 - 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.

27 - A. AMINTAS, A. JUNTER, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », Cahiers du genre, n°47, 2009, p. 115.

28 - 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

29 - Brigitte GRESY, « Accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches », Institut Choiseul, Avril 2016, p. 111.

30 - Idem.

La « *grammaire paritaire* » pour reprendre les termes de Laure BERENI et Anne REVILLARD<sup>31</sup> ne doit donc pas se résumer à une vision arithmétique, voire à une contrainte de quotas ; elle est facteur de transformation de l'organisation sociale et doit entraîner les entreprises dans une démarche d'égalité plus globale et non seulement en termes de proportions de femmes à des postes jugés stratégiques. L'enjeu est bien, via la parité, de remettre en question la structure des organisations conçue comme unisexuées et de permettre de laisser place à l'innovation.

Pour que les femmes soient véritablement égales aux hommes dans tous les champs de l'espace public et professionnel, et pas les simples bénéficiaires de dispositions spécifiques, il est indispensable qu'elles soient des co-sujets de la chose commune, qu'elles aient les moyens de co-construire avec les hommes.

La parité est un outil de transformation sociétale profonde, pour faire advenir l'égalité.



*Selon Brigitte GRESY, présidente du HCE : « L'accès des femmes aux postes de responsabilité fait partie intégrante des leviers à actionner pour parvenir à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Cette évaluation met en lumière plusieurs enseignements et notamment les freins issus 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. »*

---

31 - Laure BERENI et Anne REVILLARD, « Des quotas à la parité : « féminisme d'Etat » et représentation politique (1974-2007) », Geneses, 67(2), 5-23.





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 :

