



POUR UN QUOTA DE FEMMES DANS LES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES

Par Viviane de Beaufort
et Martin Richer

8 MARS 2021

Pour un quota de femmes dans les instances de direction des entreprises

Synthèse

Viviane de Beaufort,
*Professeure à l'ESSEC
et directrice du Centre
européen de droit et
économie*

Martin Richer,
*Responsable du pôle
Entreprises de Terra
Nova et fondateur de
Management & RSE*

8 mars 2021

Il y a dix ans était votée la loi Copé-Zimmermann qui imposait un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration (CA) des entreprises de plus de 250 salariés. Aujourd'hui, un projet de loi propose d'appliquer le même système aux exécutifs des grandes et moyennes entreprises. Un double constat d'impose : les entreprises ont su s'adapter rapidement et sans difficulté majeure à la précédente loi. D'un autre côté, sans la contrainte de la loi, la composition des comités exécutifs évolue pour sa part beaucoup trop lentement et ne permettrait d'atteindre une juste représentation des femmes, au rythme de progression actuel, qu'en... 2090.

Nous présentons donc ici cinq raisons de défendre l'outil des quotas.

Le bilan de la loi Copé-Zimmermann est largement positif et montre que les quotas, malgré les réticences de principe qu'ils suscitent, sont une solution pragmatique permettant de dépasser des blocages anciens et injustifiables. La proposition alternative consistant à défendre les engagements volontaires des entreprises, séduisante sur le papier, ne débouche que sur des résultats partiels et trop lents. Tout ce temps perdu est préjudiciable à notre économie, autant pour les femmes actives que pour les entreprises. Certaines entreprises l'ont bien compris, de même que notre principal partenaire économique, l'Allemagne. Enfin, des solutions d'accompagnement existent pour aider les entreprises à porter une attention renouvelée aux parcours professionnels des femmes.

Notre proposition s'inspire à la fois du passé (loi Copé-Zimmermann concernant les CA), de l'avenir (propositions portées par le rapport du Haut conseil à l'égalité de décembre 2019) et de solutions pragmatiques répertoriées ici. Elle repose sur trois principes.

Chaque entreprise définit librement quelle est l'instance de direction pertinente (sur la base des lieux où s'élaborent la stratégie et les décisions de gestion, des comités dans lesquels s'investissent le directeur général, les mandataires sociaux et les cadres dirigeants).

Le quota est un seuil à atteindre pour la représentation du genre le moins représenté (les femmes dans 97 % des cas) dans un délai donné.

Le délai doit être suffisamment long pour permettre aux entreprises de s'adapter, disposer d'un délai intermédiaire pour vérifier que la trajectoire est correcte et tenir compte du cas des petites et moyennes entreprises.

Pour les entreprises du SBF120 et toutes les entreprises (cotées ou non) dont l'instance de direction comporte au moins six membres, le quota est de 20 % dans les trois années suivant la promulgation de la loi et 40 % dès la sixième année.

Pour les entreprises hors SBF120 ou les entreprises plus petites qui ne comptent que cinq membres ou moins dans leur instance de direction, le quota est d'au moins un(e) dirigeant(e) dans les trois années suivant la promulgation de la loi et 40 % dès la sixième année.

Lorsqu'on est attaché à la démocratie et à la République, mais aussi à la méritocratie et à l'émancipation, il est difficile d'être en faveur des quotas. Mais s'agissant de la représentation des femmes dans les instances de direction, la question n'est plus d'être pour ou contre les quotas mais d'être pour une solution qui fonctionne. Une proposition de loi est sur la table, qui pose le principe d'un quota à atteindre au sein des exécutifs des moyennes et grandes entreprises. Dans cette note, nous explicitons les cinq raisons pour lesquelles nous soutenons que, malgré notre réticence de principe envers les quotas, ce projet de loi doit être finalisé, présenté et voté¹. Nous formulons également des propositions sur les conditions d'application de ce quota ainsi que les mesures d'accompagnement qui nous semblent nécessaires.

Ces propositions s'inscrivent dans le fil des travaux de Terra Nova sur la gouvernance responsable, sur la responsabilité sociétale et environnementale et en particulier sur la lutte contre les discriminations. Elle complète les vingt-trois propositions formulées autour du thème de l'entreprise contributive en préparation de la loi PACTE².

Elle poursuit également les travaux menés sur l'égalité entre les femmes et les hommes et plus particulièrement l'égalité professionnelle, objectif retenu par l'ISO 26000³ et par les Objectifs de développement durable portés par les Nations unies⁴. Nous avons souligné, en janvier 2021, les points forts de l'Index égalité professionnelle, au premier rang desquels l'obligation de résultats qui lui est associée : l'impératif de publication de la note obtenue permettant la mesure précise des progrès réalisés d'une année à l'autre, les contrôles et les sanctions financières prévues sont autant de mesures qui placent les entreprises devant une obligation de résultats.

¹ À la date de clôture de ce rapport (2 mars 2021), les dispositions sur les quotas de femmes dans les instances dirigeantes étaient en voie de finalisation dans la proposition de loi pour lutter contre les violences et les inégalités économiques faites aux femmes, portée par Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée et députée LREM de la 4^e circonscription de l'Essonne. Le texte devrait être déposé le 8 mars pour un examen courant mai dans l'hémicycle (source : « Derniers arbitrages sur les quotas de femmes dans les comités de direction », La Lettre A, 2 mars 2021).

² Martin Richer, « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », Rapport Terra Nova, 5 mars 2018 ; <http://tnova.fr/rapports/l-entreprise-contributive-21-propositions-pour-une-gouvernance-responsable>

³ Principale norme internationalement reconnue en matière de développement durable ; question centrale 3 : « Relations et conditions de travail ».

⁴ ODD 5 : « égalité entre les sexes ».

Ainsi, si l'index créé en 2018 nous apparaît hautement perfectible, il a produit des effets et a suscité une réelle dynamique d'amélioration⁵. Dans ce domaine comme dans le cas de la féminisation des instances de direction ou de la lutte contre la discrimination par les origines⁶, la seule dynamique d'engagements volontaires ne suffit pas et doit être encadrée par l'impératif d'obtenir des résultats clairement définis.

1. LES QUOTAS ONT ÉTÉ EFFICACES POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

On vient de fêter les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann⁷ qui, constatant le peu d'effet des solutions volontaires, a imposé un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration (CA) des entreprises de plus de 250 salariés, avec un délai de mise en conformité de six ans (qui arrivait à échéance le 1^{er} janvier 2017).

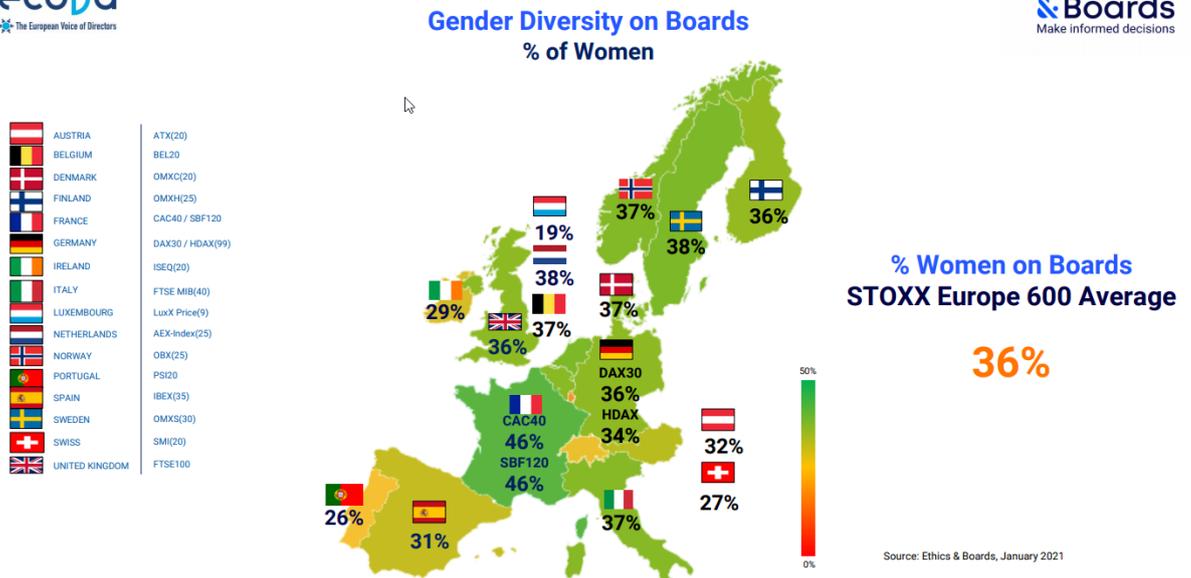
À l'époque, en janvier 2011, les mêmes cris d'orfraies étaient poussés par les mêmes acteurs qui s'inquiètent aujourd'hui des conséquences d'une même mesure pour les exécutifs (comités de direction et Comex). Or, avec le recul, chacun peut constater que cette loi a été un succès, permettant à la France, qui partait de loin (à ce moment-là, le taux de féminisation des CA était seulement de 15 %), de dépasser l'objectif moyen et d'accéder à la première marche du podium en Europe avec 46 % de femmes dans les conseils d'administration (chiffres Ecodia/Ethics & Boards, janvier 2021), dépassant de 10 points la moyenne de l'UE et du Royaume-Uni (36 % dans les deux cas) et bien au-delà des retardataires, le Luxembourg (19 %) et le Portugal (26 %). Et aucune des objections entendues à l'époque de la difficile gestation de la loi ne se sont réalisées : les entreprises ont su s'organiser pour trouver des candidates de valeur ; les compétences des nouvelles administratrices ne sont remises en cause par personne ; la qualité des délibérations et des décisions des CA n'a pas été affectée – sinon de manière positive.

⁵ Kenza Tahri, « L'Index Égalité Professionnelle : occasion manquée ou outil prometteur ? », Rapport Terra Nova, 21 janvier 2021 ; <https://tnova.fr/notes/l-index-egalite-professionnelle-occasion-manquee-ou-outil-prometteur>

⁶ Voir : Thierry Breton (coord.), « La lutte contre les discriminations liées aux origines dans le monde du travail ; Faire cesser une injustice sans en commettre une autre », Rapport Terra Nova, octobre 2020 ; <https://tnova.fr/rapports/la-lutte-contre-les-discriminations-liees-aux-origines-dans-le-monde-du-travail-faire-cesser-une-injustice-sans-en-commettre-une-autre>

⁷ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

PART DES FEMMES DANS LES CA



Source : Ethics & Boards, janvier 2021

A contrario, si l'on examine la situation dans les petites entreprises, non soumises au quota, on constate une situation dégradée. C'est ce qu'a fait le cabinet KPMG dans une étude présentée le 20 juin 2019 aux Assises de la parité organisées à Paris par le réseau IWF présent dans trente-trois pays. Elle montre que le taux de féminisation de la gouvernance des entreprises dont l'effectif est inférieur à 500 personnes – et qui à l'époque n'étaient donc pas soumises au quota – ne dépasse pas 25 %. Le changement est-il à l'œuvre ? 60 % de ces entreprises ne se prononcent pas sur la nécessité de faire évoluer la féminisation des postes de direction. Et parmi les 19,2 % qui indiquent en avoir l'intention, seulement moins d'un tiers évoquent un projet de court terme... La dynamique des engagements volontaires ne peut fonctionner qu'avec un minimum d'enthousiasme ou d'incitations.

2 - L'ENGAGEMENT VOLONTAIRE N'A PAS FONCTIONNÉ POUR LES EXÉCUTIFS

Nous appelons « exécutifs » ou « instances de direction » les comités dans lesquels les décisions de gestion et les choix stratégiques sont élaborés et arrêtés, quel que soit le nom

qui leur est attribué par l'entreprise, puisque cet organe n'est pas une notion juridique cadrée : comité exécutif (Comex), comité de direction (CoDir), comité de management, etc.

Pour les exécutifs, là où l'engagement volontaire des entreprises a été privilégié, la part des femmes dans les organes des grandes entreprises (SBF120 pour la France, c'est-à-dire les 120 principales entreprises cotées) atteint 22 %. Elle a peu progressé et reste en retrait par rapport aux pays nordiques (tous entre 24 % et 28 %), au Royaume-Uni (24 %) et aux États-Unis (29 %). La frange la plus conservatrice du patronat refuse la politique des quotas avec une belle énergie, comme elle l'avait fait en 2010-2011 au moment des discussions sur la loi Copé-Zimmermann. Il a, tout au plus, été accepté de modifier les règles de *soft-law*, en inscrivant dans le Code Afep-Medef l'exigence qui s'applique au conseil d'administration de s'assurer que « les dirigeants mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances dirigeantes⁸ » ! Ce code recommande à chaque entreprise de définir son propre quota de femmes dans les instances dirigeantes, mais ne donne pas de points de repère communs ou d'indications précises pour ce faire.

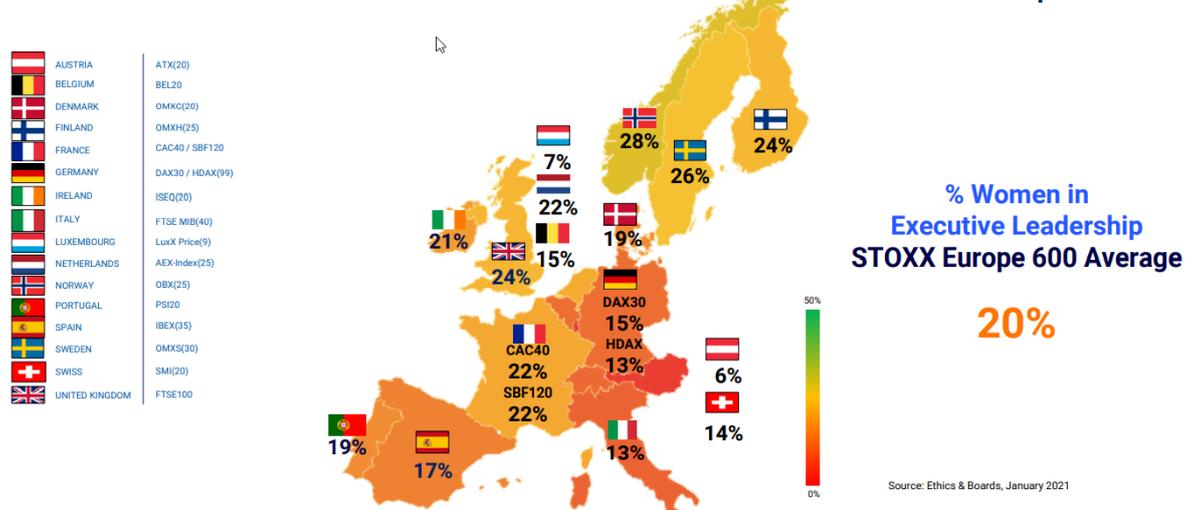
PART DES FEMMES DANS LES COMEX

ecoda
The European Voice of Directors

Ethics
Boards
Make informed decisions

Gender Diversity in Executive Leadership

% Women in Executive Boards / Executive Committees / Executive Leadership



Source : Ethics & Boards, janvier 2021

⁸ Chapitre 7 du nouveau code Afep-Medef 2020.

Le patronat ne donne guère l'exemple là où il a la main, ce qui augure mal d'une réussite fondée sur le simple volontariat : Plastic Omnium, la société du président de l'Afep, Laurent Burelle, compte 27 % de femmes dans son comité de direction. Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef, se félicite d'atteindre 25 % de femmes dans le conseil exécutif de l'organisation patronale.

Mais voilà qu'un collectif facétieux de dirigeantes a calculé que, au rythme actuel, si l'on veut atteindre les 40 % en France comme pour les CA, il faudra patienter jusqu'en 2090. Contrairement à leurs aîné(e)s, la « nouvelle » génération, les jeunes que nous avons appelés les « *sustainable natives*⁹ », ceux qui ont rédigé le Manifeste pour un réveil écologique, est peu encline à l'extrême patience...

À l'inégalité numérique s'ajoute une inégalité plus qualitative. L'enquête menée par le cabinet de « chasseur de têtes » Heidrick & Struggles sur la féminisation des comités exécutifs et des comités de direction du SBF120 en 2019 révèle que deux tiers des femmes dans les instances dirigeantes occupent des postes fonctionnels et seulement un tiers des postes opérationnels¹⁰. Ainsi, la part des femmes dans les comités exécutifs du SBF120 était de 19 % en 2019 mais encore faut-il distinguer derrière ce chiffre une répartition particulièrement déséquilibrée : 11 % pour les poste opérationnels et 31 % pour les postes fonctionnels. Les femmes ne représentent que 20 % des directeurs financiers et 11 % des directeurs de business. Seules 11 directrices générales ou présidentes du directoire s'expriment au sein des 120 plus grandes sociétés cotées. Une seule femme dirige actuellement une entreprise du CAC40, Catherine Mc Gregor, directrice générale d'Engie. Douze entreprises du CAC40 n'ont encore aucune femme dans leurs instances de direction. Et aucune femme n'occupe le poste de P-DG d'une entreprise du CAC40 ! Comme l'a déclaré la ministre déléguée à l'Égalité Elisabeth Moreno le 26 janvier 2021 à l'occasion des dix ans de la loi Copé-Zimmermann, « le CAC40 reste un club de mecs en costume gris¹¹ ! ».

⁹ Martin Richer, « Qui a peur des *sustainable natives* ? », *Entreprise & Carrières*, n° 1445, 9 au 15 septembre 2019 ; https://management-rse.com/wp-content/uploads/2019/09/EC_1445_Sustainable-natives.pdf

¹⁰ *L'Express* du 16 janvier 2020.

¹¹ « Des idées pour féminiser les directions d'entreprise », *La Croix*, 26 janvier 2021.

L'égalité n'est pas une pente naturelle. L'Index de l'égalité professionnelle a permis de découvrir que moins de 1 % de nos entreprises comptaient une femme parmi les dix plus gros salaires !

Évidemment, nul n'est fier de donner raison au jugement de Michèle Cotta, journaliste et auteur d'un rapport sur l'égalité femmes-hommes remis au Premier ministre Lionel Jospin en décembre 2000, il y a plus de vingt ans : « J'ai longtemps pensé que par la persuasion, la conviction, on emporterait des changements qui se feraient d'eux-mêmes. [...] Mais je constate que les choses ne changent pas et elles ne changent que par la loi. C'est uniquement là où des quotas ont été imposés que les choses ont bougé. » Mercedes Erra, fondatrice de BETC et présidente exécutive d'Havas Worldwide, constatait en 2018 : « Sans la loi sur la parité en politique et les CA, rien n'aurait évolué. Il faut que les femmes arrêtent d'être opposées aux quotas. [...] Les femmes voient bien que rien ne bouge. Les CA sont le seul lieu de pouvoir où on est parvenu à 40 % ; ce n'est pas le cas des Comex. [...] Il n'y a aucune femme P-DG dans le CAC40 et une seule dans le SBF120¹². » Écoutons également Anne Méaux, présidente et fondatrice de l'agence en communication Image 7 : « Par orgueil, j'étais contre [les quotas], puis j'ai évolué parce qu'il faut bien faire bouger les choses¹³. »

Le rapport du Haut conseil à l'égalité (HCE) sur l'« accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics », remis le 17 décembre 2019 à Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances et à Marlène Schiappa, ministre chargée de la Citoyenneté, préconisait que les Comex et comités de direction de plus de huit membres intègrent au moins 20 % de femmes dans les trois années suivant la promulgation de la loi et 40 % dès la sixième année (pour les sociétés cotées et non cotées d'au moins 250 salariés et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires)¹⁴. Les deux ministres en avaient validé les conclusions et annoncé un prochain projet de loi.

Malheureusement, le projet, encore évoqué par Marlène Schiappa avant le remaniement de juillet dernier, semble avoir perdu de son actualité. Il a été à nouveau évoqué en janvier 2021 par Bruno Le Maire lors d'une audition à l'Assemblée nationale dans le cadre de la mission d'information sur l'égalité économique et professionnelle : « Il ne faut pas que le conseil d'administration soit l'arbre qui cache la forêt. Si on a réussi sur les conseils d'administration,

¹² « Jusqu'où ira la lutte des places ? », Rencontres de Pétrarque, 11 juillet 2018.

¹³ Sur France Inter en décembre 2019.

¹⁴ Pour les comités de moins de huit membres, le rapport préconise au moins une femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024.

mais qu'on ne bouge pas dans le Comex, franchement on n'a pas avancé. Maintenant, il faut être capable de passer à la vitesse supérieure et donc de rentrer dans une logique plus ambitieuse qui passe par les quotas », a-t-il indiqué, « moi je suis favorable à des quotas pour qu'un plus grand nombre de femmes accèdent à des postes de direction dans les plus grandes entreprises françaises¹⁵. »

Élisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, a tracé le chemin en janvier 2021 : « Je suis favorable à une loi. Sans quotas, les choses n'évoluent pas. Donner aux femmes la possibilité de s'installer à la table des décisions stratégiques devient une question de performance, de compétitivité et d'attraction des talents. À défaut, les inégalités vont se creuser alors que notre économie est à reconstruire. Fixer des quotas, ce n'est ni enlever une domination pour en mettre une autre, ni imposer des femmes qui n'en auraient pas les compétences. Je ne demande pas la charité. Il y a du talent et de la volonté dans notre pays, et il faut s'en servir. J'entends les inquiétudes des chefs d'entreprise, et on pourra prévoir une période de transition pour préparer les viviers de femmes pour prendre des postes à responsabilité¹⁶. »

On pourrait même rêver que l'État s'applique à lui-même ce qu'il impose aux entreprises privées. Marlène Schiappa, alors secrétaire d'État chargée de l'Égalité femmes-hommes, l'avait reconnu : « L'État devrait montrer l'exemple, c'est certain, et la loi Sauvadet n'est pas suffisamment appliquée¹⁷. »

3. L'ATTENTISME COÛTE CHER À NOS ENTREPRISES

Y a-t-il une rationalité à persister à se passer de la moitié de l'humanité pour diriger les entreprises ? Évidemment non. Et la recherche académique est unanime : toutes les études montrent que les entreprises qui ont fait une place importante aux femmes au sein de leurs organes de direction sont non seulement plus rentables et productives mais aussi plus dynamiques (croissance, agilité) et innovantes. En témoigne par exemple l'étude « How and

¹⁵ « Bruno Le Maire : Des quotas pour favoriser les femmes dans les grandes entreprises », *Challenges*, 18 janvier 2021.

¹⁶ « Élisabeth Moreno : Les préjugés ont la vie dure », *Le Figaro*, 26 janvier 2021.

¹⁷ « Marlène Schiappa : "En finir avec l'incantation sur l'égalité femmes-hommes" », *L'Express*, 1^{er} juillet 2020. La loi Sauvadet (2013) impose un nombre minimum de personnes de chaque sexe parmi les nominations dans l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État et des collectivités locales.

Where Diversity Drives Financial Performance » menée sur 1 700 entreprises dans 8 pays dont la France¹⁸.

Le Sénat a pointé cet aspect dans sa récente étude sur la RSE dirigée par Élisabeth Lamure et Jacques Le Nay : « Des études ont démontré une meilleure performance des entreprises dans lesquelles les femmes sont suffisamment représentées au sein des conseils d'administration¹⁹. Ainsi, les entreprises ayant plus de trois femmes dans leur conseil d'administration ont vu une augmentation médiane de 10 % du rendement de leurs capitaux propres (*return on equity* ou ROE) et une augmentation de 37 % du bénéfice par action entre 2011 et 2016. Les entreprises ne comptant aucune femme dans leur conseil d'administration en 2011 ont, quant à elles, vu le rendement de leurs capitaux propres et le bénéfice par action diminuer respectivement de 1 % et de 8 % sur la même période. Cette même étude démontre également que même si la nomination d'une seule femme dans un conseil d'administration engendre des retombées positives, c'est à partir d'une présence d'au moins trois femmes que les bénéfices deviennent manifestes et se font sentir dans l'ensemble de l'entreprise²⁰. »

Une étude du Peterson Institute for International Economics réalisée sur 21 980 entreprises de 91 pays montre que « toutes choses égales par ailleurs », la présence d'au moins une femme au Comex augmente la marge nette. L'effet sur la performance est le plus significatif à partir d'une proportion de 30 % de femmes : dans cette situation, une entreprise profitable augmente sa marge nette (en moyenne : 6,4 %) d'un point, par rapport à une entreprise « identique » sans femme dans l'équipe de direction, ce qui représente une amélioration de 16 %. On retrouve donc ici cette notion de point de bascule (« *tipping point* ») autour d'une proportion d'un tiers. Joe Carella, *assistant dean* à l'University of Arizona, a plus particulièrement travaillé sur l'innovation parmi les grandes entreprises américaines (Fortune 500) et montre que celles dirigées avec une proportion significative de femmes déposent plus de brevets (en moyenne 20 % de plus) que celles dirigées essentiellement par des hommes.

Ce qui est valable sur le plan macroéconomique l'est aussi sur le plan micro. Ainsi, le cabinet d'audit et de conseil PwC a publié en juillet 2017 un rapport qui montrait qu'en entreprise les

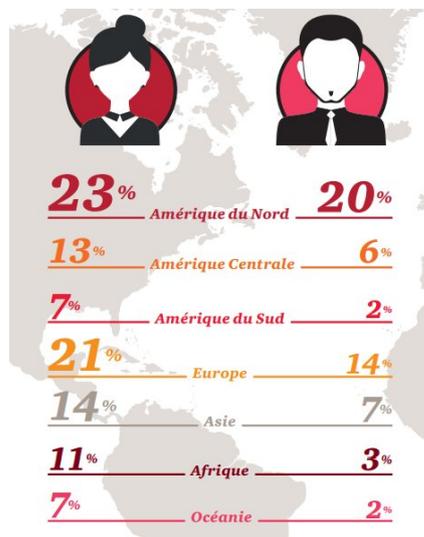
¹⁸ *Harvard Business Review*, 30 janvier 2018.

¹⁹ « The tipping point: Women on boards and financial performance », MSCI, 2016.

²⁰ Élisabeth Lamure et Jacques Le Nay, « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises du Sénat », n° 572 (2019-2020), 25 juin 2020.

femmes sont plus nombreuses que les hommes à atteindre leur objectif financier, et cela dans toutes les régions du monde.

PARITÉ : ATTEINTE OBJECTIFS HOMMES ET FEMMES



Source : PwC 2017

La perception de leur qualité de vie au travail par les salariés est plus positive dans les entreprises où les femmes occupent des postes de pouvoir, comme le montre une étude publiée par Business & Society²¹. Bien que 14,2 % des entreprises citées dans la « Fortune 500 list » étudiée par les chercheurs n'aient pas de femmes aux postes de direction, seules 3,7 % des entreprises du classement « Fortune's 100 Best Companies to Work For », distinguées par la qualité des conditions de travail qui y règnent, n'ont pas de femmes aux postes de direction. Cette différence de 10,5 points (14,2 % vs 3,7 %) suggère que la présence des femmes joue un rôle significatif.

Dans un contexte plus français, on peut mentionner les travaux de Michel Ferrary, qui a créé l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises. Les rapports de cet observatoire montrent que les entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé surperforment en Bourse. Le rapport 2019 montre que le Femina Index 15, qui réunit les 15 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé (supérieur à 40 %) affiche une croissance de + 240 % sur

²¹ Richard A. Bernardi, Susan M. Bosco, and Katie M. Vassill (2006), « Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List? », *Business & Society*, vol. 45, n° 2, p. 235-248.

dix ans (2009-2019), contre + 43 % pour le CAC40. Le Femina Index 10 présente une performance encore supérieure : + 289 % sur dix ans. Ainsi, plus la part de femmes dans l'encadrement est élevée, plus le cours de Bourse est dynamique. Et pourtant, le même rapport souligne que les femmes ne représentent encore que 13,7 % des membres des comités de direction des 60 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Paris (CAC40+20), alors qu'elles sont plus de 32 % parmi les cadres, vivier habituel du recrutement des dirigeants. Seules quatre entreprises comptent plus de quatre femmes dans leur comité exécutif. Pire, « nous avons repéré des "évadés sociaux", qui profitent de leur domiciliation légale à l'étranger pour ne pas respecter le quota des 40 % de femmes au conseil d'administration prévu par la loi Copé-Zimmermann », rapporte Michel Ferrary, professeur à l'université de Genève et fondateur de l'Observatoire.

Dans l'édition 2021 publiée en février, il confirme des résultats déjà observés les années précédentes : la féminisation du Comex et de l'encadrement est associée à

- une meilleure rentabilité de l'entreprise, par exemple, la rentabilité opérationnelle à court terme (2019) et moyen terme (2015-2019) ;
- une meilleure responsabilité sociétale de l'entreprise (mesurée par l'indice de Sustainalytics) ;
- une diminution du risque financier que représente l'entreprise ;
- une diminution des risques extra-financiers que représente l'entreprise.

La crise n'a pas interrompu les tendances. Par exemple, durant la crise boursière de 2020, un portefeuille composé d'actions d'entreprise dont l'encadrement est féminisé à plus de 40 % surperforme le CAC40 ainsi qu'un portefeuille composé des entreprises les plus masculines.

Il propose un index d'inégalité, qui met en évidence les entreprises qui discriminent le plus et le moins les femmes en matière de promotion professionnelle, en comparant la part des femmes dans les Comex à celle qu'elles représentent dans la population cadres de la même entreprise.

Plus vous accroissez la diversité d'un groupe humain (pas seulement par le genre), plus vous renforcez sa performance, comme l'ont montré les travaux de Nancy Adler (Mc Gill University à Montréal). Or, l'arrivée des femmes dans les Comex contribue à cette diversité, comme le montre l'enquête de Heidrick & Struggles citée ci-dessus : elles ont un profil de formation plus

diversifié que celui des hommes (20 % d'entre elles sortent de l'université contre seulement 9 % des hommes). Elles sont aussi plus jeunes avec 51 ans d'âge moyen contre 54 ans pour les hommes. Alors que seuls 25 % des administrateurs proviennent de recrutement extérieur, la situation est différente pour les femmes, dont 46 % proviennent de l'extérieur. Il ne s'agit pas de défavoriser ou déconsidérer les promotions internes mais de reconnaître que ces recrutements externes contribuent à réduire la « consanguinité culturelle » des Comex... même si beaucoup reste à faire de ce point de vue.

Les entreprises sont parfaitement conscientes de l'intérêt bien compris de corriger les déséquilibres au sein de leurs instances dirigeantes. Beaucoup d'entre elles ont décidé d'agir concrètement (voir ci-après l'encadré sur Sodexo). Quelques grandes entreprises ont fortement progressé, à l'instar d'Icade, seule entreprise du SBF120 à compter plus de 40 % de femmes dans son Comex (en l'occurrence 56 %) ou, dans le même métier, de Gecina, qui présente un taux de féminisation de 50 % pour son conseil d'administration, de 40 % pour son comité exécutif et de 42 % pour son Top 100. On peut mentionner aussi Publicis (37 % de femmes dans son Comex) ou encore L'Oréal (33 %), au prix d'une politique volontariste. « Nous bâtissons des carrières de femmes. Concrètement, cela consiste parfois à aller chercher des femmes sur certains postes, à faire des paris et à leur attribuer des responsabilités, même si l'intégralité des compétences ne sont pas acquises par les candidates dès la prise de poste », expose Blandine Thibault-Biacabe, directrice des ressources humaines chez L'Oréal²². Mercialis a montré que des progrès rapides sont possibles avec un comité exécutif qui passe de 22 % à 50 % de femmes en 2020, tout comme Maisons du monde avec un taux de féminisation en nette progression. C'est à l'État d'encourager, de généraliser et d'accélérer ce mouvement.

C'est justement lorsque l'attentisme est irrationnel que l'utilisation de quotas se justifie.

4. ANGELA MERKEL RELÈVE LE DÉFI

L'Allemagne n'est pas réputée pour son dirigisme en matière économique. Depuis une loi de 2015, elle a pourtant imposé un quota dans les conseils de surveillance (équivalents de nos CA), comme en France. Ce quota fixé à 30 % a rapidement été atteint puisque les conseils de surveillance allemands ont compté 34 % de femmes dès 2019. Et, comme en France, les

²² « Bientôt des quotas de femmes à la tête des entreprises ? », *Le Parisien*, 7 mars 2020.

régulateurs allemands ont constaté que la proportion des femmes dans les directoires (équivalents de nos CoDir ou Comex) n'évolue qu'à faible allure. « Il faut savoir mettre fin au système de volontariat lorsqu'il ne porte pas ses fruits », a déclaré Hubertus Heil, ministre allemand du Travail et des Affaires sociales. Le pragmatisme germanique a permis un accord en novembre 2020 entre le SPD (sociaux-démocrates) et la CDU (chrétiens-démocrates), pour proposer une loi portant un quota dans les directoires... en cours d'examen au Parlement.

En février 2021, la ministre française déléguée à l'Industrie, Agnès Pannier-Runacher, a réagi à cette initiative en se disant « un peu vexée » de voir l'Allemagne prendre une mesure « très forte » en matière de parité dans les entreprises, alors que la France avait jusqu'ici « un temps d'avance avec les quotas dans les conseils d'administration²³ ». Un mois auparavant, auditionnée à l'Assemblée nationale, elle avait brisé un tabou en déclarant : « En tant que femme politique, j'assume de dire que je suis une femme quota. Si on n'avait pas cherché la parité au sein du gouvernement, je n'aurais pas été nommée. [...] Ma génération de femmes quotas prouvera par ses qualités professionnelles que les femmes ont naturellement leur place aux postes de responsabilités²⁴. » Les quotas sont donc un avantage compétitif ! L'Allemagne devance déjà la France pour la place allouée aux représentants des salariés dans ses conseils de surveillance, qui occupent 50 % des sièges dans les entreprises de plus de 2 000 salariés²⁵.

Les dirigeants allemands n'ont pas hésité à assumer l'utilisation du levier des quotas, qui n'a pas meilleure presse de l'autre côté du Rhin que chez nous. « Je suis une femme quota », proclamaient sur les réseaux sociaux et à la une du magazine *Stern* quarante dirigeantes allemandes, dont la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, et la ministre fédérale de la Défense, Annegret Kramp Karrenbauer, qui ont accepté d'appuyer la démarche entreprise par le gouvernement d'Angela Merkel pour imposer la féminisation des grandes sociétés privées, ainsi que celle de certains organismes publics. « En Allemagne

²³ *Le Midi Libre*, 11 février 2021.

²⁴ Propos rapportés par Florent Vairet, « Elles assument peu à peu d'être des "femmes quotas" », *Les Echos Start*, 22 février 2021.

²⁵ Voir : « Administrateurs salariés : 6 opportunités en jachère » ; <http://management-rse.com/administrateurs-salaries-6-opportunités-en-jachere/>

comme en France, la féminisation des instances dirigeantes avance sous la pression d'une volonté politique », souligne Floriane de Saint-Pierre, présidente d'Ethics & Boards²⁶.

Certes, l'obligation n'est pas très contraignante : elle s'impose aux entreprises cotées et aux sociétés employant plus de 2 000 personnes, qui devront compter au moins une femme dans leur directoire si celui-ci compte au moins trois personnes. Mais Angela Merkel est à l'initiative ; pourquoi pas Emmanuel Macron qui, de surcroît, a consacré l'égalité femmes-hommes comme grande cause nationale de son quinquennat²⁷ ?

Malgré l'opposition du patronat allemand, qui a expliqué qu'il y a pénurie de femmes susceptibles d'exercer ce type de fonctions, Angela Merkel n'a pas hésité à braver les obstacles²⁸. On peut aussi noter que les objections entendues en France, par exemple le fait que les instances exécutives soient dépourvues d'existence juridique (contrairement aux conseils d'administration), sont les mêmes que celles qui ont été brandies en Allemagne, qui a su les surmonter.

5. LES NÉCESSAIRES SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT EXISTENT

Il faut accompagner la politique des quotas (*top-down*) avec des bonnes pratiques (*bottom-up*). Ainsi, par exemple, ce qui n'a pas fonctionné dans la loi Copé-Zimmermann, c'est le rôle espéré des administratrices pour faciliter l'accès aux postes de dirigeantes pour les femmes dans l'exécutif. Armelle Carminati, présidente du comité entreprise inclusive du Medef le reconnaît : la loi « n'a pas eu l'effet espéré de contagion au niveau des comités exécutifs²⁹ ». Le recrutement d'administratrices n'est pas allé de pair avec une volonté stratégique d'élargir la place des femmes, partagée par l'ensemble des dirigeants, dans les conseils d'administration et de surveillance, et dans les comités exécutifs.

Par ailleurs, il faut revisiter les critères d'accès aux Comex, qui parfois fonctionnent comme de véritables barrières à l'entrée pour les femmes, compte tenu du rôle social qui leur est assigné dans notre société, comme par exemple, chez ce distributeur, l'exigence d'avoir déjà

²⁶ « Gouvernance des entreprises : pourquoi Berlin ose les quotas de femmes qui font hésiter Paris », *Challenges*, 3 décembre 2020.

²⁷ Le président de la République lors de son discours à l'Élysée, le 25 novembre 2017.

²⁸ Voir : « Gouvernance des entreprises : pourquoi Berlin ose les quotas de femmes qui font hésiter Paris », *op. cit.*

²⁹ « De mieux en mieux insérées dans la vie active, les femmes pâtissent encore d'inégalités de salaires », *Le Figaro*, 8 mars 2019.

dirigé un magasin ou, chez cet industriel de l'agroalimentaire, celle d'avoir dirigé une filiale à l'étranger. Parfois, la simple objectivation de processus RH permet de débloquent des situations. Lors d'un séminaire organisé par La Maison du management sur le thème « La féminisation du management opérationnel », Laure-Marine Jeannel, Organization and Leadership development de Lafarge University, a montré comment la modification du processus d'évaluation des collaborateurs, en intégrant des critères objectifs, a permis de faire bondir la proportion de femmes dans les hauts potentiels³⁰.

Enfin, il faut créer des viviers de managers et de dirigeantes à tous les échelons du management intermédiaire en exigeant que l'examen des promotions ne puisse être effectif sans une proportion adéquate de candidatures féminines. La capacité à faire grandir ce vivier est cruciale car la grande différence avec la loi Copé-Zimmermann tient au recrutement : il s'agissait de féminiser les conseils d'administration, qui peuvent compter des personnes venant de l'extérieur, alors qu'introduire davantage de femmes dans les Comex suppose des ressources en interne. Cela nécessite donc du temps car il faut d'abord promouvoir des femmes aux postes de management pour leur permettre ensuite, par le jeu des promotions successives, de rejoindre le Comex. Cette objection doit être prise en compte, tout en sachant qu'elle incite à commencer dès aujourd'hui l'effort de rééquilibrage à tous les niveaux. N'ignorons pas enfin que, lorsqu'il s'agit de pourvoir les postes exécutifs les plus élevés, presque la moitié des candidats sont recrutés à l'extérieur.

Il faut porter une attention particulière au parcours professionnel des femmes et ce, dès l'embauche. Dans un rapport publié en mars 2020, la ministre de l'Enseignement supérieur, Frédérique Vidal, explique que la part des femmes de 25 ans à 34 ans dans les diplômés de l'enseignement supérieur dépasse de 10 points celle des hommes, un écart incontestable. Néanmoins, à peine entrées dans la vie active, la position des femmes est pourtant déjà défavorable sur le plan des rémunérations, avec un écart de 10 % par rapport aux hommes, pour le niveau master par exemple³¹. C'est donc dès le tout début du parcours en entreprise, avant toute expérience professionnelle significative, avant l'arrivée injustement jugée problématique du premier enfant, que les processus de discrimination sont à l'œuvre. Un rapport de McKinsey montre que c'est au stade de la promotion au tout premier « grade » de « junior-management » que la discrimination s'exerce le plus fortement : à chaque fois que

³⁰ « La féminisation du management opérationnel », Séminaire de La Maison du management, Paris, 20 mai 2014.

³¹ *Libération*, 24 décembre 2020.

cent hommes sont recrutés ou promus pour devenir manager de proximité quelque part dans le monde, seules soixante-douze femmes sont recrutées ou promues³². La constitution du vivier qui, par propagation, permettra de promouvoir des dirigeantes au Comex commence par le bas.

Pour les entreprises, la première exigence consiste donc à étoffer leurs statistiques pour suivre pas à pas l'avancée de la féminisation dans toutes les strates de leur management. Une difficulté à cet égard est le fait que les entreprises suivent surtout des statistiques de « stock » et moins fréquemment les statistiques de « flux », souvent plus pertinentes. Ainsi, par exemple, Grant Thornton, groupe international d'audit et de conseil, montre dans son baromètre « Women in Business » mené auprès de 10 000 entreprises (pour beaucoup des PME et ETI) implantées dans vingt-neuf pays, que 31 % d'entre elles suivent la proportion de femmes dans le total de leur effectif, 30 % par niveau de management³³. En revanche, seules 19 % mesurent leur proportion dans le turnover, 20 % le temps moyen passé au sein de chacune des strates de management par genre, 25 % la part des femmes dans les promotions.

Ces mesures trouveront une meilleure efficacité si tous les personnels qui participent au recrutement et tous les managers peuvent bénéficier d'une formation à la diversité, permettant de déconstruire les biais cognitifs, fausses représentations et autres stéréotypes de genre³⁴. Les enquêtes de Great Place To Work montrent que « le leadership féminin » est toujours victime de stéréotypes persistants en entreprise et souvent perçu comme différent du leadership masculin, pour 71 % des Français. En d'autres termes, certaines qualités sont encore typiquement attribuées aux femmes. Ainsi, l'écoute, la communication et l'empathie sont largement en tête des qualités prêtées aux femmes avec respectivement 69 %, 52 % et 44 % des réponses. Ces trois qualités les orientent inéluctablement vers les postes de directeur de la communication, du marketing, des RH ou de la RSE. En queue de peloton, on trouve la vision stratégique (25 %) et le pragmatisme (18 %).

³² « Women in the Workplace 2019 », McKinsey & Company report, 2019.

³³ « Women In Business – Putting the Blueprint into action 2020 », Grant Thornton report, 2020.

³⁴ Voir : Delphine Chauffaut, « Salaires et stéréotypes dans le monde du travail et dans la société », Rapport Terra Nova, 19 mai 2016 ; <http://tnova.fr/etudes/salaires-et-stereotypes-dans-le-monde-du-travail-et-dans-la-societe>

Parmi les mesures d'accompagnement nécessaires, nous soulignons également les propositions suivantes, mises en avant depuis longtemps³⁵.

Propositions vis-à-vis des CA

- Étendre le périmètre d'application du quota sur les conseils des filiales importantes (critère en chiffre d'affaires et effectif) des têtes de groupe.
- Limiter davantage le cumul des mandats dans l'espace (nombre) et le temps (durée) pour ouvrir les possibilités de nominations. En effet, cette question peu soulevée constitue un verrou majeur de mixité et de diversité car les nouvelles nominations concernent souvent des nouveaux profils de compétences et des personnes plus jeunes.
- Imposer la mixité du duo d'administrateur salarié lorsqu'un second administrateur rejoint le CA. Ce scénario est fréquent depuis la loi PACTE, qui a abaissé le seuil de déclenchement de ce doublement de douze membres du conseil à huit.
- Réfléchir à la pertinence des sanctions. La sanction relative aux rémunérations peut jouer sur les grandes entreprises mais pas sur les plus petites où les rémunérations d'administrateurs sont inexistantes ou très faibles. La nullité des décisions du conseil (pour le moment hypothèse d'école puisque le manque de données crée un risque juridique) pourrait être considérée à condition qu'elle soit assortie d'exceptions de force majeure (cas de décès, démission, problème de santé...) et des délais de mise en conformité suffisants (on ne remplace pas un membre du conseil aisément mais on peut considérer que la sanction ne s'applique que si l'entreprise n'est pas en conformité pour l'AG de l'année suivante).

Propositions vis-à-vis des instances de direction

- Associer l'application du quota à un délai de mise en œuvre suffisant (par exemple six ans avec un point intermédiaire à trois ans) et à une souplesse d'évaluation, compte tenu des nombreux défis auxquels les entreprises font face aujourd'hui : l'après-Covid, les enjeux climatiques, la transformation digitale, les mutations technologiques, les évolutions de business models... Cette prévention peut d'ailleurs être renversée : on a d'autant plus besoin (et vite) de talents féminins. Il demeure

³⁵ Voir notamment : Viviane de Beaufort, « Féminisation des Boards ou prisme d'Égalité plus large de notre société et de notre économie? », Note de blog, 24 février 2021 ; <http://gender.vivianedebeaufort.fr/feminisation-des-boards-ou-prisme-degalite-large-de-notre-societe-et-de-notre-economie/>

clair que le rôle et la composition des Comex se joue en termes de compétences et de diversité et pas seulement avec un impératif de mixité.

- Laisser la marge de manœuvre aux entreprises d'identifier elles-mêmes ce qu'est leur organe de direction. En effet, contrairement aux CA, les Comex et comités de direction sont des entités multiformes dont les pratiques de renouvellement ne sont pas « normées », ni les dates de renouvellement fixées.
- Avoir une approche souple des sanctions en considérant que l'essentiel de la réussite tient à la dynamique créée, à la confiance établie et que le risque de réputation (publication du nom des entreprises qui n'ont pas respecté le quota) suffira à contraindre les moins enthousiastes.

Propositions qui s'appliquent dans les deux cas

- Faciliter l'accès des femmes aux formations certifiantes et diplômantes généralistes comme des Executive MBA ou bien dédiées à la dirigeance et la gouvernance mais aussi les *soft skills* (ex : lutter contre le complexe de l'imposteur).
- Prévoir des bourses.
- Accepter le temps de formation et par conséquent mettre en place un allègement provisoire de la charge de travail.
- Déployer le mentoring et le coaching.
- Développer les réseaux internes qui appuient et facilitent le parcours professionnel des femmes et favoriser l'appartenance à des réseaux externes. D'après *Les Échos*, on compte plus de 500 réseaux féminins en France, qui se déclinent à l'échelle d'une école, d'un secteur ou encore d'un métier³⁶.
- Recruter davantage de femmes, avec des objectifs volontaristes.
- Promouvoir les réussites et les rendre visibles en interne et externe (ex : Grand prix de la mixité organisé par Ethics & Boards et l'Institut du capitalisme responsable).

La bataille culturelle et la déconstruction des représentations erronées est très importante en France car les quelques données de benchmarking dont nous disposons montrent que « le

³⁶ Julia Lemarchand et Camélia Echchihab, « Égalité femmes-hommes au travail : pourquoi ça coince encore ? », *Les Echos Start*, 22 février 2021.

management à la française » est trop fréquemment misogyne³⁷. C'est pourquoi les processus de mentoring, qui permettent d'aider les femmes à piloter leur carrière et à élargir leurs champs d'opportunités, ont aussi fait la preuve de leur efficacité.

Il faudra également mettre en œuvre des mesures sectorielles. Ainsi, par exemple, d'après l'étude Gender Scan, la part des femmes dans les diplômés du numérique est en régression, passant de 17 % en 2013 à 10 % en 2017³⁸. Seuls 2,6 % des fonds d'investissement sont consacrés aux start-up portées par des femmes. Entre 2008 et 2019, 85 % des start-up ont été fondées par une équipe 100 % masculine. Et côté financement, là encore, les start-up féminines ont 30 % moins de chances d'être financées par des investisseurs... majoritairement masculins³⁹.

CONCLUSION

Personne n'aime les quotas. Comme le dit très bien Marie-Jo Zimmermann, co-auteure de la loi qui porte son nom et à qui le gouvernement a confié une mission d'évaluation, c'est un mal nécessaire, et un tel dispositif devrait rester temporaire, jusqu'à ce que les nominations reflètent spontanément un équilibre des genres...

Quel quota et quel délai d'application pour quelles entreprises : la proposition de Terra Nova

Notre proposition s'inspire à la fois du passé (loi Copé-Zimmermann concernant les CA), de l'avenir (propositions portées par le rapport du Haut conseil à l'égalité de décembre 2019 mentionné ci-dessus et par sa présidente Brigitte Grésy) et des solutions pragmatiques évoquées dans cette note. Elle repose sur trois principes.

◆ Chaque entreprise définit librement quelle est l'instance de direction pertinente (sur la base des lieux où s'élaborent la stratégie et les décisions de gestion, des comités dans lesquels s'investissent le directeur général, les mandataires sociaux et les cadres dirigeants).

◆ Le quota est un seuil à atteindre pour la représentation du genre le moins représenté (les femmes dans 97 % des cas) dans un délai donné.

◆ Le délai doit être suffisamment long pour permettre aux entreprises de s'adapter, disposer d'un délai intermédiaire pour vérifier que la trajectoire est correcte et tenir compte du cas des petites et moyennes entreprises.

◇ Pour les entreprises du SBF120 et toutes les entreprises (cotées ou non) dont l'instance de direction comporte au moins six membres, le quota est de 20 % dans les trois années suivant la promulgation de la loi et 40 % dès la sixième année.

◇ Pour les entreprises hors SBF120 ou les entreprises plus petites qui ne comptent que cinq membres ou moins dans leur instance de direction, le quota est d'au moins un(e) dirigeant(e) dans les trois années suivant la promulgation de la loi et 40 % dès la sixième année.

³⁷ Voir : « Management responsable ? » <https://management-rse.com/management-responsable/>

³⁸ *Le Journal du dimanche*, 8 novembre 2020.

³⁹ Baromètre Sista-Boston Consulting Group.

L'objectif est réalisable : 40 % à atteindre en six ans, on retrouve l'exigence posée pour les CA par la loi Copé-Zimmermann, objectif qui a finalement été dépassé alors que les CA d'alors partaient de plus bas que les Comex d'aujourd'hui (15 % de femmes pour les CA au moment de l'adoption de la loi contre 22 % pour les Comex en 2021). Et, après tout, 20 % ou 40 % de femmes au Comex, cela semble bien peu quand la stricte parité est de mise partout, jusque dans la composition du gouvernement.

La féminisation des instances de direction est un enjeu important, même s'il est très symbolique, car, dans un pays comme le nôtre, les symboles comptent. Mais cette féminisation des espaces de pouvoir n'est que le début de la démarche et il ne faudra pas oublier les nombreuses étapes décisives qui restent à franchir.

Écoutons Elsa Dorlin, philosophe de l'émancipation : « Il ne faut pas se limiter à des politiques qui ne concerneraient que les professions à haute valeur sociale ajoutée. Les lois sur la parité en politique et les CA créent des représentations positives mais ne concernent qu'un tout petit nombre de femmes. Si on élargit la focale, on constate que les professions cadres et intellectuelles supérieures ne sont composées que de 15 % de femmes, alors que les professions tertiaires de service le sont à 85 %. Or ce sont ces dernières qui sont confrontées aux bas salaires, aux temps partiels imposés, à la précarité. Ce n'est pas seulement par appel d'air et ruissellement que l'on fera bouger les choses mais en visant les conditions concrètes de travail et d'emploi. Ce serait une erreur de cautionner un système orienté vers les schémas de "working girls" reposant sur une libération des femmes par l'exploitation d'autres femmes, qui s'occupent dans des conditions précaires des enfants, des vieillards et des malades. »⁴⁰

Au-delà de la présence plus affirmée des femmes, la diversité des instances de direction, qu'il s'agisse des CA ou des Comex reste un défi pour les entreprises françaises, dans un pays particulièrement touché par « l'endogamie managériale ». D'après Peter Gumbel, journaliste et écrivain britannique, auteur de *Elite Academy*, 46 % des dirigeants des plus grandes entreprises française, un peu plus de 500 personnes, sont issus de seulement trois écoles : Polytechnique, l'ENA et HEC⁴¹. Cette consanguinité est inégalée et ne se réduit pas. À l'inverse, en Grande-Bretagne, la part d'Oxford et de Cambridge dans les dirigeants de

⁴⁰ « Jusqu'où ira la lutte des places ? », *op. cit.*

⁴¹ Peter Gumbel, *Elite Academy ; Enquête sur la France malade de ses grandes écoles*, Denoel, 2013, réédition en 2015.

grandes entreprises est tombée de 60 % en 1987 à 39 % aujourd'hui. Sur les 500 dirigeants des plus grandes entreprises nord-américaines, seuls 65 ont fait Harvard (dont 11 seulement ont débuté par Harvard). Plus récemment, en octobre 2020, l'agence de conseil et de coaching en orientation scolaire Recto Verso a passé au crible les formations de 60 directeurs généraux, directeurs du conseil d'administration, de surveillance et du directoire des entreprises du CAC 40 en 2020. Sur ces 60 dirigeants, plus de la moitié (52 %) ont été formés dans l'une de ces trois mêmes écoles.

Même si, comme relevé plus haut, l'entrée de davantage de femmes dans les conseils d'administration a fait évoluer leur sociologie, cette évolution reste toute relative. D'après Isabelle Allemand et Bénédicte Brullebaut, enseignants-chercheurs en gouvernance à la Burgundy Business School (BSB), « les résultats qui ressortent des statistiques établies après les assemblées générales 2020 du baromètre de la diversité dans les conseils d'administration publié chaque année depuis 2014 par BSB confirment la convergence des profils entre hommes et femmes que nous avons relevée en 2019. Les caractéristiques dominantes sont les mêmes chez les hommes et chez les femmes nouvellement nommées : formation en gestion (65 %), expérience de direction (directeurs, membres du comité exécutif : 66 %), expérience internationale (66 %), expérience en finance (53 %) et expérience comme administrateur(trice) d'autres sociétés cotées (60 %). [...] La diversité en matière d'âge reste limitée et l'ouverture des conseils d'administration aux 40 ans et moins reste une exception (10 % des membres)⁴² ».

La diversité de genre est aussi indispensable pour les valeurs et les symboles qu'elle porte. Ces points de référence comptent parce que les petites filles doivent pouvoir se projeter dans tous les rôles, y compris les rôles de pouvoir, de « leadership ». Il faut casser le plafond de verre mais aussi le plafond des rêves... Vient alors la nécessité d'insister sur d'autres politiques ambitieuses pour lutter contre les origines structurelles de ces inégalités, notamment le poids des normes sociales, dans l'éducation et à l'école.

Mais, dès aujourd'hui, les politiques RH et RSE doivent accompagner ce pas décisif vers le management responsable.

⁴² « Conseils d'administration : plus de femmes, mais toujours aussi peu de jeunes », *Les Échos*, 27 janvier 2021.

L'exemple de Sodexo

D'après Alain Masson, directeur de la Responsabilité sociale de l'entreprise de Sodexo France⁴³, « 50 % des membres du Conseil d'administration et plus de 30 % des cadres supérieurs de Sodexo sont des femmes. [...] Nous nous sommes engagés à ce que 40 % de nos cadres dirigeants soient des femmes d'ici 2025. Nous avons également créé le Women's International Forum for talent (SWIFT) qui s'appelle aujourd'hui SoTogether car il est composé de femmes et d'hommes. C'est un conseil consultatif dont l'objectif est de parvenir à l'égalité à tous les niveaux de l'entreprise.

« Il faut savoir que nous avons deux grandes familles de métiers. Nous sommes plutôt connus pour le premier : la restauration. Mais quasiment 35 % de notre chiffre d'affaires se fait sur des activités de maintenance et de *facility management*. Ces métiers sont historiquement très masculins et nous mettons en place différentes actions pour les féminiser. Sur ce sujet, mon travail consiste, dans un premier temps, à déconstruire les stéréotypes.

« Nous avons d'ailleurs réalisé une étude d'une large ampleur menée sur une période de cinq ans, qui a porté sur 50 000 managers représentant différentes fonctions dans 70 entités à travers le monde. Elle a démontré, à travers des indicateurs qualitatifs (taux d'engagement, taux de fidélisation des clients) mais également des indicateurs financiers (marge opérationnelle...) qu'une équipe mixte (équipes présentant un ratio femmes/hommes compris entre 40 % et 60 %) était synonyme de performance. »

Principales conclusions de l'étude sur la mixité Femmes/Hommes chez Sodexo

- ◆ Les marges opérationnelles augmentent nettement plus au sein des équipes mixtes que les autres.
- ◆ Les entités mixtes affichent un taux moyen de fidélisation de leurs collaborateurs supérieur de 8 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- ◆ Les entités mixtes affichent un taux moyen de fidélisation de leurs clients supérieur de 9 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- ◆ Les entités mixtes affichent un taux d'engagement de leurs collaborateurs supérieur de 14 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- ◆ Les entités présentant une égalité hommes-femmes ont connu une baisse de 12 points de pourcentage de leur nombre d'accidents par rapport aux autres entités.

« Cette enquête nous a permis de franchir un cap en démontrant que la mixité n'est pas une histoire de mode ou une stratégie de communication mais qu'elle doit faire partie de notre ADN car elle est porteuse de performance durable. »

⁴³ Extrait de « RSE : Réalités Sociales Elargies », MagRH n° 8, novembre 2019.



@TerraNovaThinkTank



@_Terra_Nova



Terra Nova- think tank

Terra Nova est un think tank progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes en France et en Europe.