

INSTITUT  
MONTAIGNE



Agir pour la parité,  
performance à la clé

NOTE JUILLET 2019

Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 5,6 millions d'euros.

INSTITUT  
MONTAIGNE



Agir pour la parité,  
performance à la clé

NOTE - JUILLET 2019

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

# SOMMAIRE

---

<b>Préface</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>I - Pourquoi être <i>gender fair</i> ?</b> .....	<b>8</b>
1.1 La diversité de genre .....	8
1.2 La diversité de genre comme facteur de performance .....	12
1.3 Un lien de causalité utilisé par les investisseurs .....	19
<b>II - Bilan des politiques conduites en France</b> .....	<b>26</b>
2.1 La représentation des femmes dans le secteur privé .....	29
2.2 La représentation des femmes dans le secteur public .....	36
2.3 La question de l'égalité des salaires est toujours un sujet .....	47
<b>III - Devenir <i>gender fair</i>, quelles propositions ?</b> .....	<b>57</b>
3.1 Poursuivre le partage du pouvoir .....	57
3.2 Dégenrer les problématiques subies par les femmes pour accompagner la transformation de la société .....	70
3.3 Responsabiliser l'ensemble des acteurs .....	81
<b>Conclusion</b> .....	<b>93</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>96</b>

# PRÉFACE

---

Dans le monde, 17,9 % des sièges des conseils d'administration sont occupés par des femmes<sup>1</sup>, et une entreprise sur cinq fonctionne avec un conseil d'administration exclusivement masculin.

Le sujet n'est pas régional puisque la société la plus féminisée est taïwanaise (*First Financial holding*, une société financière<sup>2</sup>) et le pire élève en termes de féminisation de conseils d'administration est la Corée du Sud. Ce sujet n'est pas non plus limité à l'ancien monde : la Silicon Valley est régulièrement pointée du doigt et la place des femmes dans les entreprises du secteur numérique a conduit la sénatrice de l'État de Californie Hannah-Beth Jackson, le 30 septembre 2018, à imposer une loi contraignant les entreprises californiennes cotées à nommer au moins une femme dans leur conseil d'administration en 2019, avec un objectif de trois femmes en 2021. La loi prévoit une sanction de 100 000 dollars pour les entreprises récalcitrantes.

En France, 12 entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme au sein de leur plus haute instance de direction, et neuf comptent moins de 10 % de femmes parmi les plus hauts dirigeants. S'il convient de noter que Sophie Bellon préside le conseil d'administration de Sodexo et Isabelle Kocher est directrice générale du groupe Engie, à ce jour aucune femme n'occupe la fonction de présidente-directrice générale au sein d'une entreprise du CAC 40<sup>3</sup>.

Sur 300 entreprises dans le monde, celles comptant le plus de femmes dans leur comité exécutif affichent un écart positif de rendement des capitaux propres de 47 % et une proportion supérieure de 55 % des résultats d'exploitation par rapport à celles qui n'en comptent aucune<sup>4</sup>.

En France, 80 % des femmes sont confrontées à des remarques sexistes sur leur lieu de travail et 93 % des femmes considèrent que ces attitudes freinent leur efficacité professionnelle<sup>5</sup>. Une femme sur cinq a été victime de harcèlement sexuel au cours de sa vie professionnelle<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Indice MSCI ACWI tous pays 2 694 sociétés.

<sup>2</sup> Citée par Laurence Boisseau, *Les Echos*, 21 janvier 2019.

<sup>3</sup> Observatoire des Multinationales.

<sup>4</sup> Mc Kinsey, *Women Matter time to accelerate*, 2017.

<sup>5</sup> Enquête Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels-SUMER (Dares).

<sup>6</sup> Enquête IFOP pour le Défenseur Des Droits, mars 2014.

Une jeune femme sur dix de moins de 20 ans déclare avoir été agressée sexuellement<sup>7</sup>.

En 2019, le budget du secrétariat d'Etat chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes – par ailleurs la grande cause du quinquennat – demeure de 30 millions d'euros, soit 0,0066 % du budget total de l'État.

51,6 % des Français sont des femmes. 52,6 % des électeurs en France sont des femmes<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Haut Conseil à l'Égalité.

<sup>8</sup> INSEE Situation démographique et bilan démographique 2013.

# INTRODUCTION

---

Alors que les pouvoirs publics se sont (encore) saisis du thème des femmes et de la place que leur accorde la société française, il convient de s'interroger sur la raison pour laquelle, au-delà des effets d'annonce et de communication, la question du genre demeure problématique, et les avancées légales ne se retrouvent pas véritablement incarnées dans la réalité de la société.

D'une manière générale, le sujet de la diversité peine à trouver sa place dans un système français qui considère que la société est déjà égalitaire en termes de droits et qui refuse les statistiques « communautaires » au nom de la non-ségrégation. Paradoxalement, et ce faisant, la situation de la diversité peine à être objectivée et appréhendée dans sa réalité. En ce qui concerne la diversité de genre, si l'objectivation statistique est permise, la méfiance française vis-à-vis du communautarisme et des groupes minoritaires entraîne une aversion aux quotas et à la discrimination positive. En cela, la France se distingue notamment des États-Unis, où la discrimination positive est un outil d'évolution utilisé par les pouvoirs publics depuis la présidence de Kennedy<sup>9</sup>.

En 2018, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes soulignait combien la société française était historiquement frileuse à ce sujet, en rappelant les déboires d'Yvette Roudy, Ministre des Droits de la femme de 1981 à 1986 : *« Il est intéressant de se souvenir qu'en 1983, Yvette Roudy, a proposé un dispositif législatif dit "loi antisexiste", sur le modèle de la loi de 1972 sur le racisme. Adopté en Conseil des ministres, ce projet de loi relatif à la lutte contre les discriminations fondées sur le sexe a provoqué chez les médias une réaction unanime d'une rare violence. Il ne fut jamais inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale. Les journaux comparèrent Yvette Roudy à l'ayatollah Khomeiny, l'accusant de proposer une loi "cache-sexe", de vouloir instaurer une "police des fantasmes" »*<sup>10</sup>.

Au-delà de cette spécificité, l'un des facteurs à l'origine de la difficulté à avancer sur ce sujet réside sans doute dans l'approche du sujet adoptée par la France. Les appels à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes ont été faits au nom de l'éthique, de la justice sociale. Or, dans le monde économique, maître d'œuvre incontournable des actions en faveur de l'égalité de genre, ces notions ne rapportaient jusque-là pas, ou peu, même s'il convient de mettre en perspective la

---

<sup>9</sup> La discrimination positive, *Affirmative action*, est utilisée depuis les années 1960 aux États-Unis en particulier pour les minorités ethniques et religieuses. En France, les critères de sélection des bénéficiaires de discrimination positive sont d'ordre exclusivement socio-économiques. Pourtant, dans une décision du 12 juillet 2017, la chambre sociale de la Cour de cassation a eu l'occasion de valider la discrimination positive en faveur des femmes.

<sup>10</sup> Rapport sur l'état des lieux du sexisme 2018, HCE.



montée du capitalisme responsable dans les pays anglo-saxons. Or, si l'on parvient à faire avancer l'idée que l'égalité de traitement de genre, en l'occurrence les actions en faveur des femmes dans les entreprises et la fonction publique, est un facteur de performance et de croissance, alors les incitations légales et réglementaires (même si certaines restent à améliorer) feront sens pour l'ensemble des parties prenantes et produiront leurs effets. Emmanuel Macron indiquait d'ailleurs lors de sa campagne qu'il considérait que l'égalité entre les hommes et les femmes était « *un sujet absolument fondamental de la vitalité de notre société, de notre économie et de notre démocratie* ». C'est sur cet angle de l'intérêt général et du développement économique induit par une politique *gender fair* que repose la présente note.

Il convient à ce stade de préciser que la notion de genre adoptée ici est telle qu'induite par le terme anglais « *gender* ». Cette notion n'a pas d'équivalent en français. Nous la considérons sans idéologie ni doctrine, mais comme un concept de sciences sociales qui a permis d'objectiver la question par des études et des statistiques, et de rendre visibles les inégalités de traitement entre les hommes et les femmes dans un environnement donné, à une époque donnée. Une étude sur la traduction du mot « genre » au Parlement européen<sup>11</sup> affirme « *qu'à la différence de l'anglais, langue dans laquelle le terme "gender" renvoie à la différence culturelle homme-femme et "sex" désigne les seules différences biologiques des sexes, en français le terme "genre" est utilisé comme synonyme de "sexe" au point de pouvoir être remplacé dans le syntagme en question par "entre les hommes et les femmes et/ou entre les sexes". Cette confusion conceptuelle est plus rare en anglais, où l'expression "equality between women and men" est normalement utilisée de manière "fonctionnelle", notamment dans les textes contraignants où le contexte strictement juridique demande l'utilisation d'un lexique réticent aux mécanismes de remaniement du sens préalables à la néologie sémantique* ».

Cette précaution linguistique étant posée, l'objet de la présente note est la question du « *gender fair* », d'une juste appréhension du rapport hommes-femmes, et de la place de la femme au-delà des aspects éthiques et moraux, ceux-là étant d'évidence. Il n'existe en effet aucune raison valable de discriminer une femme ou un homme en fonction de son genre, de son sexe. La question du *gender fair* est ici étudiée dans son appréhension économique globale, fondée sur le constat qu'au-delà de la RSE, le « *gender fairness* » est un concept bon pour l'économie, bon pour l'intérêt général.

<sup>11</sup> « Idiomes français à l'international : la traduction du terme *gender* et des syntagmes dérivés au Parlement européen (2004-2009) ». Rachele Raus - Università degli Studi di Torino.

---

# POURQUOI ÊTRE *GENDER FAIR* ?

## 1.1 La diversité de genre

### 1.1.1 Genre et stéréotypes

Il convient de s'accorder sur le fait qu'une taille critique est nécessaire pour qu'une minorité, quelle qu'elle soit, puisse véritablement influencer un écosystème et ses performances. À cet effet, l'exercice consistant à comparer les performances des entreprises ou des institutions doit prendre en compte la globalité de sa féminisation. Une entreprise dirigée par une femme, ou dont le conseil d'administration est à 50 % féminin, mais dont l'organisation, et en particulier le management intermédiaire, resterait masculin, ne serait pas significative en matière de diversité. S'il est important de ne pas minimiser l'impact et l'intérêt d'avoir des femmes dans les conseils d'administration ou en position de responsabilité, cela ne suffit pas à établir une corrélation avec la performance de l'entreprise, sauf à penser que cette dernière est entièrement déterminée par le président-directeur général (PDG) ou le conseil d'administration. Rosabeth Kanter, une des premières chercheuses à avoir travaillé sur ce sujet, considère que « *le seuil critique pour constituer un groupe social significatif est de 35 %* »<sup>12</sup>.

Par ailleurs, il ne s'agit en aucun cas ici d'associer les femmes à des qualités supposées féminines (empathie, communication, etc.), ce qui ne ferait que conforter un préjugé sexiste qui les cantonnerait, comme c'est souvent le cas, à des postes de gestion des ressources humaines ou de communication. Il s'agit d'expliquer en quoi des femmes dans une organisation sont une source de plus-value. Pour autant, si nous ne souhaitons pas affirmer des qualités « genrées », il nous paraît évident que pour des raisons culturelles, historiques voire anthropologiques, sociétales ou juridiques, les comportements des femmes sont différents de ceux des hommes. Deux différences objectives, mais majeures, peuvent être démontrées : la domination physique de l'homme sur la femme et le fait que la femme est la seule des deux sexes à pouvoir enfanter. Nous ne considérerons pas ici ce dernier point qui relèverait sans doute d'une autre analyse. En effet, il ne s'applique pas à toutes les femmes et ne nous semble pas très pertinent en termes de comportements spécifiques induits,

---

<sup>12</sup> Kanter Rosabeth, 1977, « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », *The American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5

dans la mesure où les deux sexes redeviennent égaux à la naissance de l'enfant en matière de parentalité. En revanche, la domination physique masculine induit depuis des siècles, archaïquement et ou inconsciemment, un certain nombre de perceptions des écosystèmes, de l'équité, du pouvoir, différentes pour les femmes et les hommes. En conséquence, cette différence de perception, basée sur la réalité de la domination physique masculine, a provoqué chez les femmes des comportements spécifiques d'adaptation. S'il ne faut pas confondre ces différences de comportement avec des qualités « génétiquement liées au genre », il convient de les prendre en compte dans l'appréhension des plus ou moins-values de l'un ou l'autre des deux groupes que constituent les hommes et les femmes dans un écosystème.

Ceci étant posé, nous pouvons analyser en quoi augmenter le nombre de femmes dans une organisation est vertueux pour des raisons de diversité de comportements, de cohérence avec la société et d'élargissement du vivier humain. Par ailleurs, il convient de noter que les femmes étant encore sous-représentées dans le haut des pyramides des organisations, celles qui y arrivent sont celles qui ont surperformé, elles apportent donc une « surcapacité » de travail et de compréhension pour arriver au même niveau qu'un homme. Dans un second temps, augmenter le nombre de femmes dans une organisation permettra, à terme, de lisser les différences de comportements entre les femmes et les hommes puisque celles-ci n'auront (presque) plus à adapter le leur à un « groupe mâle » dominant en termes de pouvoir (d'où les avancées évidentes que constituent des phénomènes comme *#metoo*, les plateformes d'appel (3919), le *whistle blowing*, les lanceurs d'alertes, etc.). Ainsi, il ne s'agit pas seulement de mettre des femmes en place dans les organisations mais de faire en sorte qu'elles se sentent à l'aise dans cet écosystème, c'est-à-dire non menacées, afin qu'elles puissent justement s'affranchir des stéréotypes dans lesquels elles se retrouvent souvent empêtrées avec plus ou moins de bienveillance.

Ces propos liminaires posés, nous pouvons développer ce que de nombreuses études outre-Atlantique démontrent aujourd'hui : que l'accession des femmes aux responsabilités est globalement profitable pour le *business*<sup>13</sup>. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cela : la « surcompétence » des femmes issues de processus de « sursélection », la mixité qui favorise l'ouverture et l'agilité, l'impératif désormais incontournable pour les entreprises de ressembler à la société au sein de laquelle elles se développent et aux consommateurs auxquels elles s'adressent, ou enfin

<sup>13</sup> On notera d'ailleurs que l'arrivée des femmes dans le monde du travail a conduit à des avancées positives pour l'ensemble des salariés quel que soit leur genre : développement du télétravail, développement des crèches d'entreprises, limitation des réunions tardives, etc.

un certain nombre de comportements spécifiques positifs (aversion aux risques, planification, etc.) encore surreprésentés chez les femmes. L'accèsion des femmes aux responsabilités est globalement profitable pour le *business*<sup>14</sup>.

Plus globalement, les attentes de la société sont différentes en fonction du genre. Ainsi, les questions posées à une femme lors d'un entretien ou d'une levée de fonds ne sont pas les mêmes, à grille d'évaluation égale. La plus importante étude réalisée jusqu'alors sur les freins à l'entrepreneuriat subis par les femmes est une étude de Columbia Business School réalisée par Julie Nelson en juillet 2015 et intitulée « *Not so Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking* ». Dans ce travail, l'auteur démontre que l'« *On demande aux hommes de gagner et aux femmes de ne pas perdre* ». Julie Nelson décortique à grande échelle l'exercice de la présentation de projets aux investisseurs, l'incontournable « *pitch* » qui permet d'obtenir des financements. Apparaît ainsi un système qui repose sur des stéréotypes et valorise ceux qui sont masculins. Les questions posées par les investisseurs sont différenciées en fonction du genre et cela impacte la levée de fonds : « *aux hommes, on demande "prouvez-nous que vous serez le prochain Mark Zuckerberg", aux femmes, "prouvez nous que vous n'allez pas échouer"* ».

La chercheuse Anne Boring développe également cette idée dans ses travaux à la chaire pour l'entrepreneuriat des femmes à Sciences Po qu'elle dirige. Elle relève que les stéréotypes de genre ont un impact : « *les femmes sont prises plus au sérieux dans les secteurs économiques où on les attend* »<sup>15</sup>. Une femme sera plus facilement prise au sérieux si son projet de *startup* est lié à la cuisine ou la petite-enfance qu'à la finance ou au transport.

### 1.1.2 Genre et spécificités de comportements

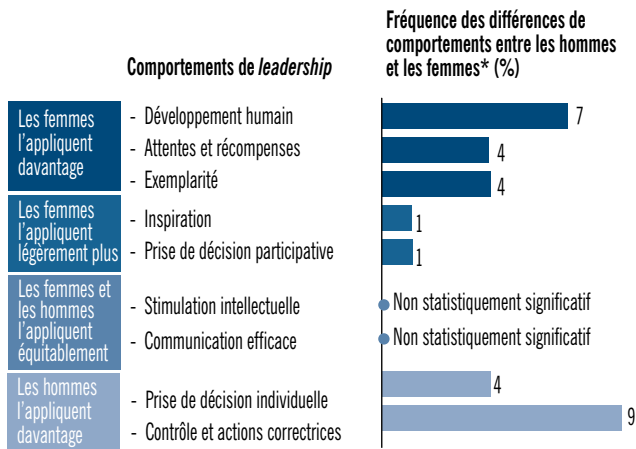
La série d'études *Women Matter* de McKinsey, qui travaille sur le sujet depuis plus de dix ans, rapporte depuis 2008 des différences notables de comportement entre management féminin et masculin. Neuf critères permettent de définir un bon manager. Cinq d'entre eux sont plus communément observés chez des femmes : capacité à définir les responsabilités clairement, forte compétence en matière de développement humain (*mentoring* et *coaching*), mise en cohérence des perspectives et du rendement, inspiration, exemplarité. Les hommes, quant à eux, affichent une

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Anne Boring: « Les méthodes de lutte contre les inégalités femmes-hommes en entreprise sont inefficaces » Léa Lejeune, *Challenges*, 6 juillet 2018.

plus forte appétence aux décisions individuelles, au contrôle et à la mise en œuvre d'actions correctrices.

**Les femmes ont recours en moyenne à cinq des neuf comportements de leadership qui améliorent la performance organisationnelle plus fréquemment que les hommes, en particulier les trois premières.**



\* Exemple : Sur une échelle de 0 (jamais) à 4 (fréquemment ou toujours), le score en « Développement humain » est de 2,94 pour les femmes et de 2,76 pour les hommes.  $(2,94 - 2,76) / 2,76 = 7\%$ . Sauf indication contraire, ces différences sont significatives selon le test t avec  $p < 0,05$

Note : Etendue de l'échantillon : 2 874 femmes et 6 126 hommes pour 7 comportements. « Prise de décision participative » et « Prise de décision individuelle » : 357 femmes et 327 hommes (2008 enquête McKinsey, en accord avec la méta-analyse d'Alice H. Eagly 2001)

Source : *Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership Styles*, Alice H. Eagly, Johannesen-Schmidt, et Van Engen, 2003 ; *enquête et analyse McKinsey*, 2008 ; *The Leadership Styles of Women and Men*, Alice H. Eagly et Mary C. Johannesen-Schmidt, 2001.

S'il est encore difficile d'objectiver empiriquement les apports des femmes dans une organisation, de nombreuses entreprises constatent un comportement différent et complémentaire des femmes. Ainsi, dans une salle de marchés, les femmes ont un rapport au risque différent des hommes : elles sont plus mesurées, moins émotionnelles. Face à un client mécontent d'un *deal*, une banque enverra plus facilement une femme qui fera baisser la tension et n'indura pas le même comportement qu'un homme en termes d'agressivité. Enfin, la capacité d'écoute du client est régulièrement rapportée comme un comportement féminin et le management d'une femme sera considéré comme plus empathique. Tous ces comportements peuvent facilement être compris comme une adaptation archaïque de la femme à un monde qu'elle ne dominait pas en termes de rapport de forces.

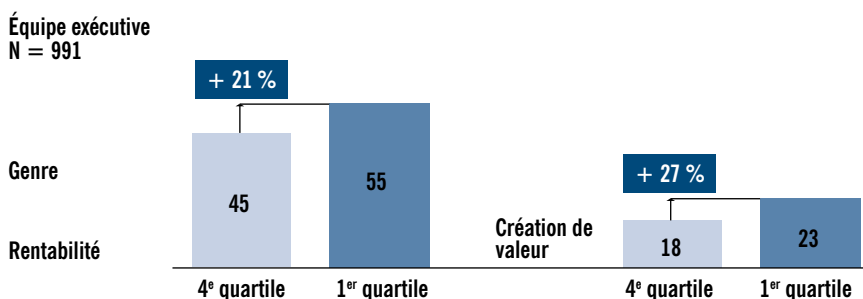
## 1.2 La diversité de genre comme facteur de performance

### 1.2.1 Un lien de causalité démontré par les études

Bank of America Merrill Lynch a analysé les données des sous-piliers de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) liés à la diversité des sexes, incluant la question du genre des membres des conseils d'administration, la place des occupants des postes de direction et les politiques de la société étudiée en matière de diversité et d'inclusion des femmes. L'étude a constaté que les sociétés affichant des scores élevés pour ces indicateurs affichaient généralement une volatilité inférieure de l'EPS (*Earnings Per Share*, bénéfice par action) et des ROE (rentabilité des capitaux investis) plus élevés que ceux des sociétés dont les résultats à ces critères étaient plus bas<sup>16</sup>.

#### La corrélation entre la diversité hommes-femmes et le rendement financier

Probabilité d'un rendement financier\* supérieur à la médiane de l'industrie nationale selon le quartile de diversité (%)

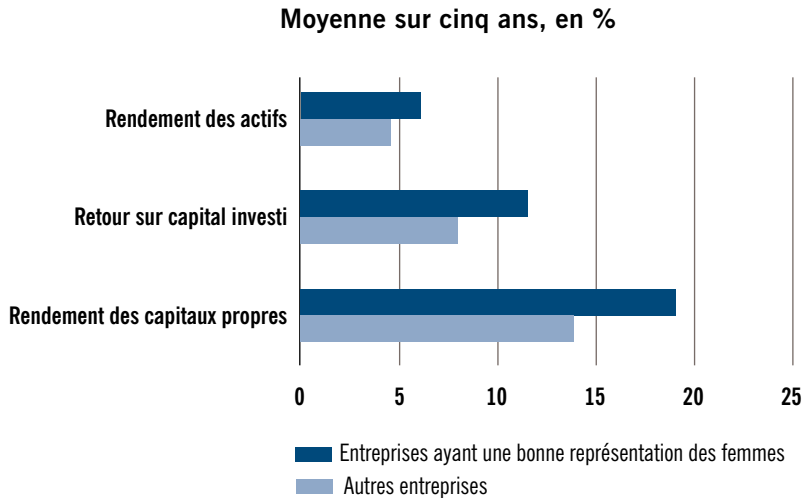


\* Marge de profit économique moyenne 2011-15 et marge BAII moyenne 2011-15.

Note : Les résultats sont statistiquement significatifs avec la valeur  $p < 0,5$ . Les pourcentages indiqués ci-dessus sont arrondis au nombre entier le plus proche. Cependant, le calcul des différentiels de rentabilité en quartiles utilise les valeurs décimales réelles.

Source : Sites web d'entreprises. Base de données McKinsey Diversity Matters.

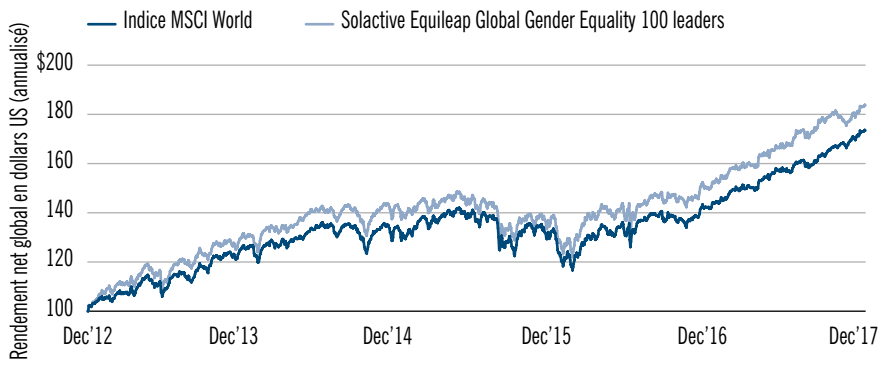
<sup>16</sup> Etude Women: The X-factor, Bank of America Merrill Lynch, 7 mars 2018.



Note : Basé sur l'indice Russell 1000. Les entreprises ayant une bonne représentation des femmes sont définies comme ayant au minimum 20 % de femmes au sein de leur comité exécutif et de leur équipe de direction.

Source : UBS WM CIO Sustainable Investing Gender Diversity Matters, 20 juillet 2017.

### Performance de l'indice de diversité des genres vs. marché (rendement net global en dollars US, annualisé)



Veuillez noter que le rendement passé n'est pas indicatif du rendement futur.

Source : MSCI, UBS Asset Management, fin décembre 2017.

Si cette prise de conscience des effets vertueux d'une meilleure représentation des femmes est largement constatée par le monde économique, elle est également exploitée par le monde de la finance. En effet, des fonds d'investissement de plus en plus nombreux, s'appuyant sur ces nouvelles données démontrant le bénéfice d'une meilleure représentation des femmes, ont créé des compartiments basés sur le genre. Si un effet de mode est évident, la promotion des femmes étant un sujet pris en main tant par l'opinion publique que par les pouvoirs publics au même titre que l'écologie, les résultats sont positifs et demeurent pourtant très peu connus.

Il existe des constats permettant à ces fonds d'asseoir leur politique d'investissement « *gender fair* » sur des critères de rentabilité et de performance. Ainsi, il a été constaté une tendance d'aversion au risque plus importante chez les femmes que chez les hommes. Cette différence de comportement n'est pas étonnante : au vu de la récompense historique des hommes pour leur prise de risque, l'encouragement est devenu culturel et hormonal<sup>17</sup>. Fort de ce constat, un rapport de la Leeds University Business School (UK) démontre qu'un conseil d'administration composé d'au moins une femme réduit le risque de faillite de 20 % et que cette tendance est encore augmentée avec deux ou trois femmes administratrices, et ce quel que soit la taille, le secteur, l'actionnariat ou l'ancienneté de la société. Dans le même ordre d'idée, une étude réalisée par Morningstar<sup>18</sup> démontre que depuis 2003, les fonds obligataires gérés exclusivement par des femmes ont enregistré une performance cumulée de 4,23 % (0,23 % annualisé), supérieure à la moyenne de cette catégorie. L'étude souligne que la majorité des gains a été produite pendant la crise financière. *A contrario*, les femmes font, toujours d'après cette même étude, légèrement moins bien en matière de gestion d'actions.

Michel Landel, alors directeur général de Sodexo, indiquait pour sa part que « *Le Groupe a analysé des données recueillies auprès de 50 000 managers Sodexo de 80 pays, des cadres dirigeants aux responsables de site. Sodexo est désormais en mesure de démontrer avec précision que la mixité des équipes managériales a un impact sur la croissance interne, le résultat opérationnel, les liquidités générées, mais aussi sur l'engagement des collaborateurs et la fidélisation des clients* »<sup>19</sup>. Il admet ainsi : « *Je fais partie de ceux qui sont intimement persuadés que les enjeux liés à la mixité sont plus qu'un impératif moral et qu'une "affaire de femmes". À mes yeux, la mixité est un puissant levier de performance, d'innovation et d'efficacité*

<sup>17</sup> Paul Seabright in *Sexonomics, sexe, mensonge et économie*, Champs Essais, Flammarion.201

<sup>18</sup> <https://www.morningstar.com/lp/fund-managers-by-gender-performance-lens>

<sup>19</sup> *Gender Balance Business News*, 2015.



*pour les organisations quelles qu'elles soient* »<sup>20</sup>. C'est également ce qu'affirme Thomas Buberl, PDG d'AXA<sup>21</sup>. Un grand nombre d'exemples existe de patrons convaincus que, si la cause féminine est évidemment une question de morale, de manière très pragmatique, il s'agit également d'une cause d'intérêt général pour les entreprises et les institutions, un levier de performance, de croissance et de productivité.

Ainsi, au cours des dix dernières années, de nombreuses études ont révélé la diversité de genre comme accélérateur de performance, voire comme cause de surperformance. De manière plus large que la stricte appréhension du genre, il est démontré, et assez évident, que la diversité élargit le vivier de talents. En matière de genre, se passer des femmes, c'est se passer de la moitié d'un potentiel. De manière assez évidente également, les entreprises, en particulier celles en « B to C » ou dépendantes des consommateurs d'une manière ou d'une autre, auraient tort de se priver de la compréhension des femmes (aux États-Unis, 73 % des décisions concernant les dépenses du foyer sont prises par des femmes<sup>22</sup>) ou de ne pas ressembler à la société à laquelle elles s'adressent, à leurs clients. C'est notamment ce qui a été à l'origine de la politique de diversité mise en place par la société Nielsen.

Récemment, Emile Servan-Schreiber, dans son livre *Supercollectif*, fait état des découvertes de chercheurs du MIT Center for Collective Intelligence et de Carnegie Mellon, démontrant que les groupes sont dotés d'une intelligence plus importante que la somme des intelligences des individus le composant, mais surtout que cette intelligence collective pouvait être testée par un test de QI de groupe. Autrement dit, « *les groupes humains sont dotés d'une intelligence propre, aussi mesurable, donc aussi tangible, que celle d'un cerveau individuel* »<sup>23</sup>. Les mêmes recherches ont fait apparaître que les groupes constitués en majorité de femmes semblaient plus intelligents que ceux où elles se trouvent minoritaires<sup>24</sup>. Emile Servan-Schreiber résume le résultat des recherches ainsi : « *la tendance générale est que l'intelligence collective augmente avec la proportion de femmes* ».

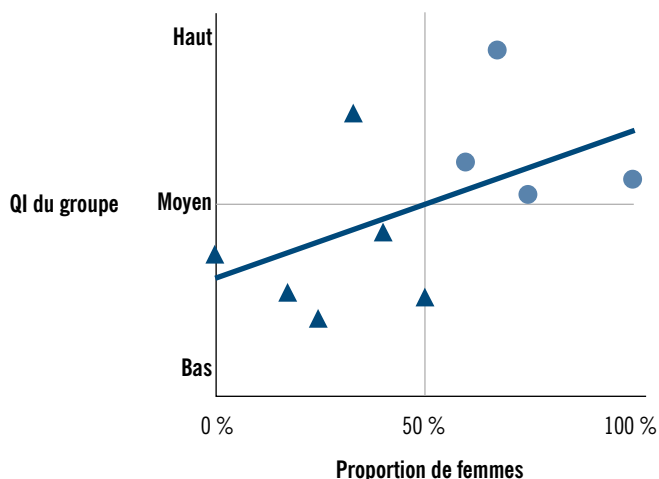
<sup>20</sup> Interview in *Mixité, quand les hommes s'engagent*, sous la direction de M.C. Mahéas, Eyrolles, 2016.

<sup>21</sup> Women matter time to accelerate, Mc Kinsey.

<sup>22</sup> Étude 2010 du Boston Consulting Group reprise par le Research Institute du Crédit Suisse : « Gender diversity and corporate performance », août 2012.

<sup>23</sup> *Supercollectif*. La nouvelle puissance de l'intelligence collective, Emile Servan-Schreiber, Fayard 2018.

<sup>24</sup> *What makes a team smarter? More Women*, Harvard Business Review, juin 2011.



Les groupes où les femmes sont majoritaires (ronds) sont plus intelligents que les groupes où elles ne le sont pas (triangles). La tendance générale est indiquée par la diagonale.

Source : Woolley A., et Malone, T. (d2011), *Defend your research : What Makes a Team Smarter? Mor Women*. Harvard Business Review, juin 2011.

Au-delà d'un vivier de talent élargi et en phase avec la société, une meilleure intégration des femmes dans le monde professionnel induit donc intrinsèquement des effets vertueux. Ainsi, la NASA a mené de nombreuses études sur l'impact de la mixité dans les équipages<sup>25</sup>. Si toutes ont révélé une orientation des femmes vers les comportements de *mentoring*, d'empathie, elles ont également *a contrario* révélé que les équipages strictement masculins avaient été caractérisés par de la concurrence et peu de partage des considérations personnelles. De manière générale, les membres des différents équipages ont tous rapporté une ambiance plus calme dans les missions mixtes. Plus de 75 % des membres d'équipage masculins ont également fait état d'une baisse notable des comportements agressifs et une meilleure tenue et propreté des espaces de vie en présence de femmes. La meilleure tenue des espaces communs n'étant pas du fait d'une propension irrésistible des femmes aux tâches ménagères, mais tout simplement le fait d'un comportement plus respectueux et plus ordonné des hommes dans un environnement mixte. Il convient de noter qu'une réflexion similaire a été rapportée dans le cas des premières expériences d'équipages mixtes au sein de la Marine nationale. Les militaires ont décrit des lieux mieux tenus, des comportements plus respectueux d'autrui et des

<sup>25</sup> Resarch Institute Crédit Suisse: « Gender diversity and corporate performance » août 2012.

espaces plus propres du fait même d'un effort supplémentaire des marins hommes quand des femmes étaient membres de l'équipage.

### 1.2.2. Des études insuffisamment connues ou développées en France

Cette dynamique venue des États-Unis et du Royaume-Uni demeure timide en France. Si le *gender fairness* est scruté désormais au même titre que d'autres critères dans les *due diligence* et les audits des investisseurs anglo-saxons, ce n'est pas encore le cas en France et les résultats des études ou analyses corrélant performance et genre restent peu diffusés, soulevant souvent scepticisme ou mépris. Peu de fonds ou de banques françaises admettent ou appliquent ces critères comme levier de croissance ou de retour sur investissement.

Pourtant, les résultats des analyses alliant performance et genre ne sont pas spécifiques aux États-Unis. Ainsi, un rapport du FMI de 2016<sup>26</sup> a étudié le lien entre diversité des sexes dans les postes de direction et performance financière de deux millions d'entreprises en Europe. Le rapport a établi un lien positif entre le rendement des actifs, la performance des entreprises et la proportion de femmes occupant des postes à responsabilité. La corrélation positive est plus prononcée, d'abord dans les secteurs où les femmes représentent une part plus importante de la main-d'œuvre (comme le secteur des services), et, deuxièmement, dans des secteurs où compétences complémentaires et esprit critique sont très demandés (tels que les secteurs de la haute technologie, à forte intensité de savoirs).

Le constat des progrès encore nécessaires, tout comme la réalité de la plus-value d'une politique *gender fairness*, ne sont donc pas des sujets spécifiques au monde anglo-saxon. La France aurait tort de se priver d'une telle réflexion tant elle a de marge de progression sur le sujet et de bénéfices à en retirer.

En France, le déni ou la minimisation de la question de l'inégalité entre les hommes et les femmes relève de plusieurs registres. Culturel et idéologique d'une part : étant donné notre statut de pays de l'égalité, cette dernière est censée être intrinsèque à nos institutions, à nos organisations, et empêche toute discrimination, même positive. Quels que soient les résultats des études, des statistiques, les faits demeurent souvent inaudibles. La corrélation entre performance et diversité n'est plus un sujet de questionnement au Royaume-Uni, tout comme la question du harcèlement : ce

<sup>26</sup> *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*, IMF Working paper, 2016.

sont des faits. En France, contrairement aux pays anglo-saxons qui sont davantage sensibilisés aux questions de violences sexuelles, #metoo demeure un sujet de débat, comme en témoigne notamment la tribune parue le 9 janvier 2018 dans *Le Monde* revendiquant une « liberté d'importuner »<sup>27</sup>. Au-delà de ces facteurs culturels (il n'y aurait pas de domination dans un jeu de séduction revendiqué comme antidote au harcèlement) et historiques (confusion entre délation et dénonciation), la société anglo-saxonne est plus sensibilisée aux questions de violences sexuelles. La raison principale pour expliquer ce décalage est l'éducation : « *Dans les campus américains, le harcèlement et les discriminations sont des questions qui font l'objet d'une multitude de réunions, formations, mais aussi d'un garde-fou officiel, le "Title IX Officer", chargé, depuis les années 1970, de recueillir les signalements en la matière sur les campus* »<sup>28</sup>.

Les mentalités sont en effet différentes entre les pays anglo-saxons, sous influence américaine essentiellement, et la France. Aux États-Unis, la question des minorités est abordée de manière frontale depuis les lois abolitionnistes initiées par Kennedy, et bien des retours d'expérience servent au traitement et à la réflexion autour de la cause des femmes. Le magazine *Fortune* fait régulièrement le compte de l'accès des minorités, et des noirs en particulier, aux postes de pouvoir. Si l'on constate que ces derniers occupent souvent des postes non exécutifs, en ressources humaines ou en communication, essentiellement dédiés aux femmes en France, *Fortune*<sup>29</sup> relève que, depuis 1999, seulement seize PDG noirs sont arrivés au pouvoir et parmi eux une seule femme, Ursula Burns, PDG de Xerox jusqu'en 2016. Pire encore, le nombre d'hommes noirs au pouvoir décroît, tendance que l'on observe également aux États-Unis pour les femmes.

Or, comme le disait très bien le Président Johnson : « *On ne peut pas considérer avoir été parfaitement équitable envers une personne enchaînée si l'on se contente de la débarrasser de ses chaînes et de lui faire prendre place sur la ligne de départ en lui disant : "Voilà. Tu es libre de rivaliser avec tous les autres"* ». C'est ce point qui a justifié la philosophie de la discrimination positive. Cette dernière reste choquante en France. Elle est source de fantasmes et de peurs. Pour mémoire, la loi Copé-Zimmermann dite « loi quota » n'instaure pas une discrimination positive pour les femmes, elle indique que le sexe le moins représenté doit atteindre 40 % de la

<sup>27</sup> [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/09/nous-defendons-une-liberte-d-importuner-indispensable-a-la-liberte-sexuelle\\_5239134\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/09/nous-defendons-une-liberte-d-importuner-indispensable-a-la-liberte-sexuelle_5239134_3232.html)

<sup>28</sup> #MeToo, un an après: enquête sur un retard français, Marine Turchi, Mediapart 7, octobre 2018.

<sup>29</sup> <http://fortune.com/2018/02/28/black-history-month-black-ceos-fortune-500/>

composition du conseil d'administration. Ainsi, aujourd'hui, la société Kering, dont le conseil d'administration est féminisé à 60 % ne peut plus accueillir de femmes, sous réserve d'être hors la loi.

Il est également en France difficile de faire connaître et reconnaître les études liant diversité de genre et performance, sans savoir si c'est le sujet qui n'intéresse pas ou les conclusions des études qui ne sont pas solubles dans les mentalités. Enfin, il ne faut pas négliger le fait que les premiers résultats de l'introduction d'une politique de diversité ne sont pas évidents et que seule la persévérance induira des résultats positifs. Autrement dit, pour tenir la distance avant d'en récolter les bénéfices, les entreprises ont besoin de soutien ou d'incitations à ne pas mollir. En effet, mettre en place une politique de diversité, fondée sur le genre en l'occurrence, induit nécessairement dans un premier temps des tensions, en étant sujet à conflit dans le processus de décision. Quand bien même un groupe plus *gender fair* produira, au final, un meilleur résultat qu'un groupe homogène, cela prendra du temps et dépendra beaucoup de la volonté et de l'implication du management, ainsi que de la pression exercée sur ce groupe.

Or, cette pression, au-delà de la loi, vient depuis quelques années des investisseurs eux-mêmes.

## 1.3 Un lien de causalité utilisé par les investisseurs

### 1.3.1 Les fonds indiciels

D'aucuns peuvent bien évoquer de multiples biais dans les analyses, il est un fait que le monde de la finance s'est saisi du genre comme paramètre différenciant. Ainsi, des index basés sur le genre ont vu le jour, accentuant encore les résultats des études corrélant genre et performance.

Le fonds indiciel mondial pour femmes de Pax Ellevest (PXWEX), créé en 1993, est l'un des pionniers en la matière. Constitué de 60 % d'actions américaines, 36 % d'actions étrangères et le solde en numéraire, il est doté d'un actif sous gestion de 227 millions de dollars. Pax Ellevest est le premier fonds commun de placement à investir pour faire progresser le *leadership* des femmes. Parmi les sociétés du fonds, les femmes détiennent 35 % des sièges de conseil d'administration et 30 % des postes de direction contre 24 % et 17 % pour les sociétés de l'indice MSCI World.

Pax Ellevest a également créé un indice des sociétés les mieux notées au monde en matière de représentation des femmes au sein des conseils d'administration et dans les organes de direction de l'entreprise en 2014. Depuis sa création, l'indice affiche un rendement de 7,75 % contre 6,97 % pour l'indice MSCI World (période du 28 février 2014 au 30 juin 2018). « *Un corpus de recherches convaincant montre les avantages financiers d'un plus grand nombre de femmes dans le leadership. Nous pensons qu'il est tout à fait logique de pousser les expositions de portefeuille dans cette direction* » déclarait Sallie Krawcheck, présidente de Pax Ellevest<sup>30</sup>.

*Glenmede Women in Leadership (GWILX)* est un fonds dont les gestionnaires utilisent un processus de sélection spécifique avec un quota minimum de 25 % de femmes à des postes de direction clés. Depuis sa création en 2015, le fonds a généré un rendement total de 3,6 % pour les investisseurs en comparaison avec le Russell 1 000, indice de référence le plus proche, qui a enregistré un rendement de 1,5 % sur la même période.

Bank of Montreal Global Asset Management (WOMN : BMO GAM), a lancé en juillet 2018 sa série de FNB (*Women in Leadership Fund*), axée sur les entreprises dotées d'un *leadership* féminin – avec un critère de 36 % des membres du conseil d'administration et 40 % des postes de direction occupés par des femmes. Bank of Montreal a été la première au Canada à lancer cette initiative il y a deux ans, en version fonds communs de placement. Elle souhaite désormais proposer également aux investisseurs une version activement gérée de la série ETF. Laura Tase, directrice du BMO Exchange Traded Funds, a déclaré à cette occasion : « *Les entreprises qui intègrent la diversité de genre dans leurs équipes de direction affichent un rendement des fonds propres supérieur de 36,4 % et une valeur prix / actif supérieure de 12,8 % à ceux des entreprises moins diversifiées* »<sup>31</sup>.

Quantopian, une plate-forme de *trading* de Boston basée sur des algorithmes collaboratifs, a comparé les performances des entreprises du Fortune 1 000 ayant des femmes PDG entre 2002 et 2014 à la performance du S&P 500 au cours de la même période. La comparaison a révélé que les 80 femmes PDG au cours de ces 12 années ont généré des rendements en fonds propres supérieurs de 226 % à ceux

<sup>30</sup> <https://www.google.com/url?q=https://paxworld.com/funds/pax-ellvest-global-womens-leadership-fund/&sa=D&ust=1557939764156000&usg=AFQjCNFe1pm0ds4KndHgb5WNVuknjCN9BA>

<sup>31</sup> Citée par James Burton dans *Wealth Professional Canada*, 6 juin 2018.

du S&P 500. L'ONG Catalyst<sup>32</sup> a dressé la liste des femmes aux postes de direction utilisées dans la simulation. La simulation fonctionne ainsi : Quantopian investit un montant hypothétique de 100 000 dollars dans les sociétés dirigées par une femme du 1<sup>er</sup> janvier 2002 au 31 décembre 2014, ainsi que de 100 000 dollars dans le S&P 500. Selon l'algorithme, le fonds des femmes PDG finirait par atteindre 448 158 dollars, soit un rendement de 348 %, tandis que l'investissement dans le S&P 500 serait passé à 222 306 dollars, soit un rendement de 122 %. Les résultats sont même plutôt conservateurs pour la performance des femmes PDG, puisque les dividendes n'étaient pas automatiquement réinvestis comme ils l'étaient avec le S&P 500. Quantopian travaille actuellement avec Morningstar pour créer un algorithme pour un fonds construit sur le même principe en utilisant des données en temps réel pour les transactions en direct.

Le même type d'expérimentation a été fait avec les valeurs du CAC 40 par le professeur Michel Ferrary. Il a imaginé un portefeuille boursier virtuel, le Femina, composé d'entreprises de secteurs très divers du CAC 40 dont l'encadrement est féminin à 35 % *a minima*. Les résultats semblent éloquentes : entre 2006 et 2016, le CAC 40 a perdu 4 % de sa valeur quand le Femina en gagnait 60 %<sup>33</sup> !

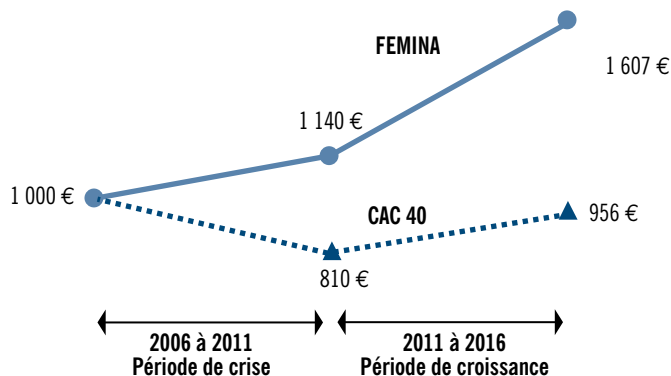
Emile Servan-Schreiber reprend cet exemple dans son dernier ouvrage en citant des résultats d'études similaires aux États-Unis, en Espagne, au Danemark, et en Chine.

---

<sup>32</sup> Catalyst est une organisation mondiale à but non lucratif qui collabore avec certains des plus grands PDG et entreprises leaders internationaux pour créer des environnements de travail adaptés aux femmes. Fondée en 1962, Catalyst aide les organisations à éliminer les obstacles et à impulser le changement grâce à une recherche novatrice, à des outils pratiques et à des solutions éprouvées pour accélérer et faire progresser les femmes au *leadership* – estimant que le progrès pour les femmes est un progrès pour tous. Le conseil d'administration de Catalyst est composé à tour de rôles de PDG des plus grands groupes américains. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

<sup>33</sup> Pr. Michel Ferrary, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, Édition 2016.

## Retour sur investissement dans les entreprises féminisées



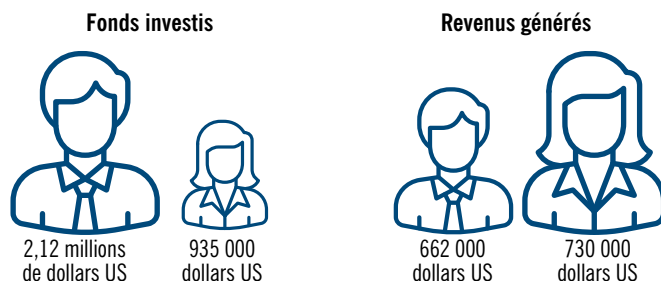
En période de crise comme de croissance, la performance boursière du CAC 40 est largement inférieure à celle de l'indice Femina composé des 15 entreprises du CAC 40 dont au moins 35 % des cadres sont des femmes : Accor, AXA, BNP Paribas, Casino, Danone, Hermès, Kering, L'Oréal, LVMH, Natixis, Publicis, Sanofi, Société générale, Sodexo et Vivendi. 1 000 € investis dans le Femina en 2006 auraient rapporté beaucoup plus en 2016 qu'un investissement égal dans le CAC 40.

Source : Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, Édition 2016.

### 1.3.2 Les investissements générés

Pragmatiques, les fonds anglo-saxons imposent donc le facteur de genre comme critère d'investissement. Alors qu'elles génèrent plus de revenus avec moins de fonds investis, les *startups* fondées ou cofondées par des femmes peinent plus que celles créées par des hommes à lever des fonds.

#### Les *startups* fondées ou co-fondées par des femmes récoltent moins d'investissements mais génèrent davantage de revenu.



Note : Sur les 350 entreprises incluses dans l'analyse, 258 ont été fondées par des hommes, et 92 ont été fondées ou co-fondées par des femmes.

Source : MassChallenge ; analyse BCG.



Si elles performent aussi bien, voire mieux que les hommes, les femmes ont pourtant davantage de difficultés à lever des fonds et plus encore dans le secteur numérique. En France, une initiative dédiée a vu le jour : « *constatant que l'accès au financement des projets portés par des femmes est profondément inégalitaire* », des femmes entrepreneurs, soutenues par des femmes chefs d'entreprises, ont décidé d'agir pour que l'économie numérique soit dirigée « *par un groupe diversifié de leaders* ». Croisant le top 10 des fonds d'investissement français et le nombre de femmes fondatrices ou co-fondatrices de *startups*, l'initiative Sista<sup>34</sup> constate que 88,3 % des fonds déployés vont à des hommes, 2,6 % à des femmes et 9,1 % à des initiatives mixtes<sup>35</sup>. Le collectif Sista a été rejoint par un collectif de 50 entrepreneurs et investisseurs<sup>36</sup> qui s'engagent pour la parité dans le monde de l'entreprise : « *Compter les femmes pour que les femmes comptent* ».

Fort de ce double constat – une difficulté plus grande pour des femmes à lever des fonds et une performance meilleure pour les investissements dans des sociétés très féminisées –, Goldman Sachs a annoncé en juin 2018 qu'il investirait 500 millions de dollars dans des entreprises et des produits financiers gérés par des femmes. Appelé « *Launch With GS* », le programme investit des capitaux dans des entreprises dirigées ou créées par des femmes. Goldman Sachs lancera également un fonds axé sur les femmes dirigeantes dans le cadre de stratégies de capital-investissement, qui consiste notamment à réduire l'écart entre les sexes dans le financement des entreprises et contribuer ainsi à résoudre le « *gender investing gap* » (2 % du *venture capital* américain investi dans des entreprises créées par des femmes).

<sup>34</sup> Les 22 Sista fondatrices et membres du collectif sont : Nathalie Balla, coprésidente de La Redoute Relais Colis ; Catherine Barba, fondatrice CB Group ; Mercedes Era, cofondatrice de BETC, Présidente exécutive d'Havas Worldwide ; Séverine Grégoire, cofondatrice de Show room et Mes docteurs ; Marjolaine Grondin, cofondatrice de Jam ; Tatiana Jama, cofondatrice de Selectionnist et Visualbot.ai ; Samantha Jerusalmy, partner Elaia Partners ; Anne Lalou, Directrice générale de La Web school Factory ; Valentine de Lasteyrie, Directrice des investissements et associée Fiblac ; Céline Lazorthes, fondatrice de Leetchi et Mangopay ; Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice générale du Crédit du Nord ; Stéphane Pallez, P-DG de la Française des Jeux (FDJ) ; Alix Poulet, CEO de Leetchi ; Isabelle Rabier, fondatrice de Jolimo ; Caroline Ramade, fondatrice de 50intech ; Mounia Rkha, responsable seed club chez Isai ; Lara Rouvrès, cofondatrice de Selectionnist et Visualbot.ai ; Alix de Sagazan, cofondatrice de AB Tasty ; Audrey Soussan, general partner Ventech ; Roxanne Varza, Directrice de Station F ; Agathe Wautier, cofondatrice de The Galion Project ; Alice Zagury, cofondatrice de The Family.

<sup>35</sup> [www.Wearesista.com](http://www.Wearesista.com)

<sup>36</sup> Xavier Niel (Free) ; Gilles Babinet (CNUM) ; Jérôme Lecat (Scality) ; Pierre Kosciusko-Morizet (Kernel Invest) ; Laurent Solly (Facebook) ; Victor Lugger (Big Mamma) ; Jacques-Antoine Granjon (Vente Privée) ; Frédéric Mazzella (BlaBlaCar) ; Simon Dawlat (Batch) ; Adrien Nussenbaum (Mirakl) ; Thierry Petit (Showroom privé) ; Jonathan Azoulay (Talent.io) ; Dan Gomplewicz (Armis) ; David Baranes (Armis) ; Louis Carle et Etienne Portais (Maddyness) ; Pascal Chevalier (Reworld Media) ; Jérémy Clédât (Welcome to the Jungle) ; Ning Li (Typology/Made.com) ; Stéphane Distinguin (Fabernovel) ; Marc Menasé (Founders Future) ; Teddy Pellerin (Heetch) ; Ahmed Dahbi (Travelbees) ; Gautier Machelon (Javelo.io) ; Alexandre Grux (Hyperlex) ; Jean-Noël Houdu (Mobiskill) ; Baptiste Vavdin (Mobiskill) ; Louis Chatriot (Alma) ; Maxime Renault (Monbanquet) ; Ahmed Mhiri (TravelCar) ; Jean-Charles Samuelian (Alan). Tribune collective publiée dans les Echos le 16 avril 2019 en réponse et soutien à l'initiative Sista.

Plus récemment, le Fonds *Billion Dollar Fund for Women*, un consortium mondial de fonds de capital-risque visant à combler l'écart de financement entre hommes et femmes, a annoncé le 19 juin 2019 avoir atteint son objectif de mobiliser des promesses de dons d'un milliard de dollars. Le consortium a été créé dans le but de mobiliser des capitaux pour investir dans des entreprises créées par des femmes au cours de la prochaine décennie. Au total, plus de 70 fonds provenant de six continents et de plus de 25 pays se sont engagés à affecter des capitaux à des entreprises fondées par des femmes d'ici 2020, pour un total d'un milliard de dollars<sup>37</sup>.

La composition des conseils d'administration, les niveaux de rémunération des membres des organes de gouvernance des grandes entreprises publiques, sont des chiffres difficiles à trouver pour un public non averti. D'après le rapport d'activité de l'APE<sup>38</sup>, le taux de féminisation de son portefeuille était de 35 % en septembre 2017, décomposé comme suit : « *pour les 12 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint 42 % à l'issue des assemblées générales 2018 (45 % hors Dexia et Airbus qui ne sont pas soumises au droit français) ; pour les entreprises non cotées, ce taux est de 33 %. À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 était, à l'issue des AG 2018, de 42,7 %* ».

La question se pose alors légitimement d'un critère de genre dans l'investissement public en France. Or, Bpifrance n'applique pas de critère de genre comme les fonds d'investissements privés, et ne souhaite pas entrer dans une approche différenciée pour les femmes entrepreneures au guichet. Pour autant, il nous paraît bien être du rôle de l'État de fixer des objectifs clairs en la matière et de s'assurer que ses véhicules d'investissements et de participation œuvrent à réduire l'écart de traitement entre les femmes et les hommes en entreprise, que ce soit en termes de gouvernance ou d'investissement.

---

<sup>37</sup> <https://www.dealstreetasia.com/stories/billion-dollar-fund-women-2-140668/>

<sup>38</sup> Agence des participations de l'État, rapport d'activité 2017-2018.

### Proposition n° 1

L'État actionnaire et l'État investisseur doivent chacun prendre leur part de développement des politiques publiques en matière de diversité de genre :

- L'État investisseur doit donner à Bpifrance mandat de vérifier et soutenir la diversité de genre dans les entreprises dans laquelle elle investit, et veiller à ce que les femmes entrepreneures ne soient pas discriminées.
- L'État actionnaire doit donner mandat à l'Agence des Participations de l'État (APE) de fixer et mesurer des objectifs clairs sur la place des femmes au sein des organes de direction des sociétés de son portefeuille, de la même manière qu'elle suit les rémunérations.

Bpifrance et l'APE devraient produire annuellement un rapport sur leurs actions et résultats en matière de diversité de genre des investisseurs ou des organes de direction des entreprises dans lesquelles elles détiennent une participation. Ce rapport devrait être consultable par le grand public.

## BILAN DES POLITIQUES CONDUITES EN FRANCE

### Des lois-clés de la parité

**Révision constitutionnelle du 8 juillet 1999** : Modification des articles 3 et 4 de la Constitution. Il est ajouté à l'article 3 que la loi « *favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives* », et précisé dans l'article 4 que « *les partis et groupements politiques contribuent à la mise en œuvre de ce principe* ».

**Loi du 6 juin 2000** : Obligation de présenter un nombre égal de femmes et d'hommes lors des scrutins de liste, et instauration d'un système de retenue financière pour les partis politiques qui ne respectent pas la parité (2 % d'écart maximum entre les deux sexes) des investitures lors des élections législatives.

#### **Loi du 31 janvier 2007** :

- Instauration d'une alternance stricte femme-homme dans la composition des listes électorales municipales (de 3 500 habitant.e.s et plus) et introduction d'une obligation de parité dans les exécutifs régionaux et municipaux (de 3 500 habitant.e.s et plus).
- Augmentation de la retenue financière encourue par les partis politiques qui ne respectent pas la parité des investitures lors des élections législatives (à partir de 2012).

**Révision constitutionnelle du 23 juillet 2008** : Modification de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution qui dispose désormais que « *la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales* ».

**Loi du 27 janvier 2011 (dite loi Copé-Zimmermann)** : Instauration d'un objectif minimal à atteindre en 2017 de 40 % d'un des deux sexes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées et de celles de plus de 500 salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros.

**Loi du 12 mars 2012 (dite loi Sauvadet) :** Mise en place d'ici 2018\*, dans la fonction publique :

- d'un seuil de 40 % de primo-nominations de femmes aux emplois d'encadrement supérieur et de direction, une première étape de 20 % est appliquée à partir de 2013 ;
- d'un seuil de 40 % de représentation dans tous les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou les organes équivalents des établissements publics administratifs, les jurys de recrutement, les comités de sélection et les instances de dialogue social.

**Loi du 22 juillet 2013 (dite loi Fioraso) :** Extension de la parité dans les listes de candidatures ou pour les nominations aux instances décisionnaires de l'enseignement supérieur et de la recherche.

**Loi du 17 mai 2013 :**

- Instauration du scrutin binominal – une femme et un homme – pour les élections départementales ;
- Modification du scrutin pour les élections municipales et intercommunales visant à favoriser la parité : l'alternance stricte femme-homme est désormais appliquée aux communes de 1 000 habitant.e.s et plus, et la liste des candidat.e.s au conseil communautaire devra également respecter cette alternance.

**Loi du 4 août 2014 (dite loi Vallaud-Belkacem) :**

- doublement des pénalités à l'encontre des partis politiques ne respectant pas la parité aux élections législatives ;
- extension progressive ou accélération de la mise en œuvre d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans un certain nombre d'établissements publics, entreprises privées ou fédérations sportives :
  - dans les conseils d'administration et de surveillance des établissements publics de l'État et entreprises publiques,

\* Le Premier ministre a demandé, dans la circulaire du 23 août 2012, en ce qui concerne les primo-nominations aux emplois dirigeants et supérieurs de l'État, que l'objectif minimal de 40 % soit atteint dès 2017, par la loi du 4 août 2014.

- dans les chambres consulaires, les CESER, les ordres professionnels, les instances consultatives, etc.,
- dans les conseils d'administration des entreprises de 250 salarié.e.s et plus,
- dans les fédérations sportives,
- dans les établissements publics de coopération culturelle.

**Loi du 9 mai 2001**, relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a posé le principe **d'une obligation de négocier sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre** (Loi n°2001-397, 9 mai 2001).

**Loi du 23 mars 2006**, relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, **imposait de discuter sur l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales, et prévoyait la mise en œuvre de politiques de rattrapage salarial dans les entreprises** (Loi n° 2006-314, 23 mars 2006).

**Loi Rebsamen du 17 août 2015 a posé :**

- le principe d'une négociation annuelle « *sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail* » ;
- l'obligation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 que les listes présentées aux élections des délégués du personnel et des représentants des salariés au comité d'entreprise soient composées alternativement d'un candidat de chaque sexe. La même obligation est imposée pour les listes des candidats pour la désignation des conseillers prud'homaux.

**Ordonnance n° 2015-1628 du 10 décembre 2015** instaurant une procédure dite de « rescrit » pour les entreprises.

**Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016** relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a un volet égalité homme-femme :

- les listes de candidats devront être composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à la part de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale ;

- les conseils supérieurs des trois fonctions publiques et le conseil commun de la fonction publique seront également soumis aux règles de la représentation équilibrée des femmes et des hommes du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
- enfin, la Commission de déontologie de la fonction publique devient paritaire.

Cette loi a également inscrit le congé de paternité et d'accueil de l'enfant dans le statut de la fonction publique.

### **Loi du 5 septembre 2018 :**

- obligation pour les entreprises de plus de 1 000 salariés de publier un index d'égalité hommes-femmes (dit index Pénicaud), basé sur cinq indicateurs :
  - l'écart de rémunération femmes-hommes,
  - l'écart dans les augmentations annuelles,
  - l'écart dans les promotions,
  - les augmentations au retour de congé maternité,
  - la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise.
- Attribution sur ces critères d'une note sur 100. Si celle-ci est inférieure à 75, alors l'entreprise aura trois ans pour améliorer sa situation. Si elle n'y parvient pas, elle encourra une sanction allant jusqu'à 1 % de sa masse salariale.

## **2.1 La représentation des femmes dans le secteur privé**

### **2.1.1 Une bonne représentation des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises**

#### **Lois relatives à la parité dans les conseils d'administration et de surveillance**

Les lois du 27 janvier 2011 (dite Copé-Zimmermann pour les entreprises du secteur privé) et du 12 mars 2012 (dite Sauvadet pour le service public) visaient pour 2017 :

- un objectif de 40 % minimum de femmes ou d'hommes au sein des conseils de plus de huit membres ;

ou

- un écart maximum de deux entre les femmes et les hommes au sein des conseils de huit membres ou moins.

Le périmètre concerné est :

- pour le secteur privé : les entreprises cotées sur un marché réglementé, les entreprises de 500 salariés et plus, et de 50 millions de chiffre d'affaires et plus ;
- pour le secteur public : les entreprises publiques, les établissements publics à caractère industriel et commercial, les établissements publics administratifs.

En ce qui concerne la sphère privée, la loi Copé-Zimmermann, « *Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle* », indique que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les entreprises de plus de 500 salariés réalisant au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires (ou un total de bilan équivalent) à compter de l'assemblée générale de 2017. À compter de 2020, cette obligation s'étendra aux entreprises de plus de 250 salariés avec les mêmes conditions de chiffre d'affaires (Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises). À défaut, les nominations au conseil d'administration seraient invalidées et le versement de jetons de présence suspendu. En effet, la loi prévoit que si les 40 % ne sont pas atteints, les administrateurs ne touchent plus leurs jetons de présence et les nominations du sexe surreprésenté ne sont pas valides. Cette deuxième salve de mise en œuvre de la loi ne sera pas sans conséquence étant donné que les entreprises de taille intermédiaire (ETI) non cotées n'accueilleraient en moyenne que 14 % de femmes dans leurs CA, selon un rapport<sup>39</sup> de février 2016 du Haut Conseil à l'Égalité.

À l'issue des assemblées générales de 2018, il y a 43,3 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF 120, ce qui place

<sup>39</sup> [http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh\\_rapport\\_parite\\_eco\\_20160115-par-019.pdf](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh_rapport_parite_eco_20160115-par-019.pdf)



la France en tête du palmarès européen de la féminisation des Conseils. Pourtant, la situation est inégale sur l'ensemble du spectre des sociétés. Ainsi, Viviane de Beaufort relève que : « *La mixité des conseils d'administration des grands groupes est donc réalisée, avec globalement un fort assentiment des actionnaires qui votent très bien les résolutions de nomination ces dernières années : sur le CAC All Tradable, 97 % de votes positifs en moyenne depuis 2012. Cependant, en deçà du SBF 120, pour les entreprises du marché réglementé d'Euronext (561 sociétés), la proportion est selon l'AFECA (chiffres de 2017) respectivement de 34,77 % pour les big caps du compartiment A, 30,60 % dans les mid caps du compartiment B et 28,34 % dans les small caps du C et, fait intéressant, sur ALTERNEXT PARIS (164 sociétés) non soumises à la loi, le pourcentage a peu bougé avec un taux de 17 %* »<sup>40</sup>.

### Mixité des conseils SBF 120 - 15 mars 2019

Société	Femmes votantes	Femmes votantes exc. Représentants des salariés	Hommes votants	Hommes votants exc. Représentants des salariés	% femmes dans le Conseil
CGG	6	6	5	4	60,0 %
IPSOS SA	6	6	4	4	60,0 %
KERING	7	6	4	4	60,0 %
SODEXO	7	6	5	4	60,0 %
FNAC DARTY	7	7	5	5	58,3 %
LEGRAND	5	5	5	4	55,6 %
MERCIALYS	6	6	5	5	54,5 %
PUBLICIS GROUPE SA	6	6	6	5	54,5 %
VIVENDI	6	6	6	5	54,5 %
BOUYGUES	7	7	7	6	53,8 %
ALTEN	4	4	5	4	50,0 %
CASINO GUICHARD	6	6	7	6	50,0 %
DASSAULT AVIATION	4	4	5	4	50,0 %
ELIS	4	4	4	4	50,0 %
EUROFINS SCIENTIFIC	3	3	3	3	50,0 %
GECINA	5	5	5	5	50,0 %
HERMES INTERNATIONAL	6	6	7	6	50,0 %
ICADE	7	7	7	7	50,0 %

<sup>40</sup> Journal Spécial des Sociétés 27 août 2018 - Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC, Directrice du CEDE et des programmes Women ESSEC et *Gender Empowerment*.

Société	Femmes votantes	Femmes votantes exc. Représentants des salariés	Hommes votants	Hommes votants exc. Représentants des salariés	% femmes dans le Conseil
METROPOLE TV	6	6	6	6	50,0 %
NEXANS	7	6	6	6	50,0 %
SPIE	5	5	6	5	50,0 %
TECHNICOLOR	4	4	5	4	50,0 %
THALES	9	7	7	7	50,0 %
TRIGANO	2	2	3	2	50,0 %
CREDIT AGRICOLE	10	9	11	10	47,4 %
ENGIE	7	7	11	8	46,7 %
PLASTIC OMNIUM	7	7	8	8	46,7 %
ALSTOM	6	6	7	7	46,2 %
EURAZEO	6	6	8	7	46,2 %
FAURECIA	6	6	9	7	46,2 %
GETLINK	6	6	9	7	46,2 %
GROUPE PSA	6	6	8	7	46,2 %
L'OREAL	7	6	8	7	46,2 %
LAGARDÈRE	6	6	7	7	46,2 %
PERNOD RICARD	6	6	8	7	46,2 %
SEB	6	6	8	7	46,2 %
SOPRA STERIA GROUP	7	6	8	7	46,2 %
VEOLIA ENVIRONNEMENT	6	6	9	7	46,2 %
VINCI	6	6	9	7	46,2 %
AIR LIQUIDE	5	5	7	6	45,5 %
ATOS	6	5	6	6	45,5 %
CAPGEMINI	5	5	8	6	45,5 %
EIFFAGE	5	5	6	6	45,5 %
GROUPE ADP	7	5	10	6	45,5 %
ILIAD	5	5	7	6	45,5 %
RUBIS	5	5	6	6	45,5 %
SCOR	5	5	7	6	45,5 %
TOTAL	6	5	6	6	45,5 %
UBISOFT ENTERTAINMENT	5	5	7	6	45,5 %
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	5	5	6	6	45,5 %
VALLOUREC	5	5	7	6	45,5 %
WENDEL	6	5	6	6	45,5 %
ALTRAN TECHNOLOGIES	4	4	6	5	44,4 %
BOLLORE	9	8	11	10	44,4 %
GTT GAZTRANSPORT & TECHNIGAZ SA	4	4	5	5	44,4 %

Société	Femmes votantes	Femmes votantes exc. Représentants des salariés	Hommes votants	Hommes votants exc. Représentants des salariés	% femmes dans le Conseil
KLEPIERRE	4	4	5	5	44,4 %
MICHELIN	4	4	5	5	44,4 %
NEXITY	4	4	6	5	44,4 %
TARKETT	4	4	5	5	44,4 %
TELEVISION FRANCAISE 1 (TF1)	6	4	5	5	44,4 %
WORLDLINE	4	4	5	5	44,4 %
CNP ASSURANCES	8	7	10	9	43,8 %
AXA	8	6	8	8	42,9 %
DANONE	7	6	9	8	42,9 %
ESSILORLUXOTTICA	7	6	9	8	42,9 %
GENFIT	3	3	4	4	42,9 %
MAISONS DU MONDE	3	3	5	4	42,9 %
ROTHSCHILD & CO	6	6	8	8	42,9 %
SAFRAN	7	6	9	8	42,9 %
SANOFI	7	6	9	8	42,9 %
SARTORIUS STEDIM BIOTECH	3	3	4	4	42,9 %
TELEPERFORMANCE	6	6	8	8	42,9 %
AMUNDI	5	5	8	7	41,7 %
ARKEMA	6	5	7	7	41,7 %
BNP PARIBAS	6	5	8	7	41,7 %
BUREAU VERITAS	5	5	7	7	41,7 %
DASSAULT SYSTEMES	5	5	8	7	41,7 %
EDF	7	5	11	7	41,7 %
EUTELSAT COMMUNICATIONS	5	5	7	7	41,7 %
IMERYS	6	5	8	7	41,7 %
IPSEN	5	5	7	7	41,7 %
ORANGE	5	5	10	7	41,7 %
REMY COINTREAU SA	5	5	7	7	41,7 %
SAINT GOBAIN	6	5	8	7	41,7 %
SCHNEIDER ELECTRIC	5	5	8	7	41,7 %
SOCIETE GENERALE	6	5	8	7	41,7 %
SOITEC SA	5	5	7	7	41,7 %
VALEO	5	5	8	7	41,7 %
AIR FRANCE-KLM	7	7	12	10	41,2 %
CARREFOUR	8	7	11	10	41,2 %
ERAMET	8	7	11	10	41,2 %
RENAULT	7	7	13	10	41,2 %

Société	Femmes votantes	Femmes votantes exc. Représentants des salariés	Hommes votants	Hommes votants exc. Représentants des salariés	% femmes dans le Conseil
SUEZ	8	7	11	10	41,2 %
ACCOR	6	4	6	6	40,0 %
ALD AUTOMOTIVE	4	4	6	6	40,0 %
BIC	4	4	7	6	40,0 %
BIOMERIEUX	4	4	7	6	40,0 %
COVIVIO	6	6	9	9	40,0 %
EDENRED	4	4	7	6	40,0 %
ELIOR GROUP	4	4	6	6	40,0 %
EUROPCAR MOBILITY GROUP	5	4	6	6	40,0 %
JCDECAUX	5	4	6	6	40,0 %
KORIAN	5	4	6	6	40,0 %
LVMH	6	6	9	9	40,0 %
NATIXIS	6	6	9	9	40,0 %
NEOPOST SA	4	4	6	6	40,0 %
ORPEA	5	4	6	6	40,0 %
REXEL	4	4	7	6	40,0 %
VICAT	5	4	6	6	40,0 %
DBV TECHNOLOGIES	3	3	5	5	37,5 %
INGENICO	3	3	6	5	37,5 %
SOLVAY	6	6	10	10	37,5 %
ARCELOR MITTAL	3	3	6	6	33,3 %
STMICROELECTRONICS	3	3	6	6	33,3 %
GEMALTO	3	3	7	7	30,0 %
APERAM	2	2	5	5	28,6 %
SES	4	4	11	11	26,7 %
AIRBUS	3	3	9	9	25,0 %
EURONEXT	2	2	7	7	22,2 %
TECHNIPFMC	3	3	11	11	21,4 %

Source : Ethics & Boards, mars 2019.

Au niveau européen, la situation est très hétérogène. Certains pays ont adopté un régime de place (Royaume-Uni), d'autres comme l'Espagne ont adopté une loi instaurant un objectif de quotas à 40 % mais sans contrainte. L'Allemagne impose une proportion de 30 % de femmes dans les conseils de surveillance des sociétés cotées en bourse et soumises au principe de codétermination depuis 2016, faute

de quoi le siège doit rester vacant<sup>41</sup>. Une proposition de directive visant à unifier les politiques d'égalité en instaurant l'objectif à terme de 40 % du sexe le moins représenté dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse dans les 27 États membres a été proposée par la Commission européenne et votée par le Parlement le 20 novembre 2013. Débattu trois fois au Conseil de UE, le projet n'est pas arrivé à un consensus. *The Guardian* rapportait en novembre 2017 qu'une nouvelle proposition en ce sens avait été introduite par Věra Jourová, Commissaire européenne pour la justice, les consommateurs et l'égalité des genres<sup>42</sup> : « *Des quotas pour les conseils d'administration feront partie d'une série de propositions législatives visant à renforcer la loi afin d'améliorer la diversité et les pratiques de rémunération au travail.* » Cela n'aurait néanmoins à ce jour pas abouti.

On constate ainsi que la loi Copé-Zimmermann a été appliquée par toutes les entreprises concernées, que les conseils d'administration français sont les plus féminisés d'Europe mais que l'extension de la loi aux ETI prévue en 2020 va constituer un enjeu majeur pour des entreprises qui, globalement, ne l'ont pas anticipée. Pourtant, le déroulement des premiers mandats féminins post loi Copé-Zimmermann n'a pas remis en cause le bien-fondé de cette mesure. La mixité des conseils ne semble pas avoir diminué la qualité ou l'efficacité de ces organes, non exécutifs, il faut bien le rappeler.

### 2.1.2 Une sous-représentation des femmes dans les instances exécutives

La publication des bons niveaux de représentation de femmes dans les conseils d'administration des entreprises soumises à la loi Copé-Zimmermann est souvent l'arbre vertueux (loi oblige) qui permet aux entreprises de cacher la forêt des inégalités au niveau des instances de directions et du middle management, plus globalement des instances exécutives. « *Il n'existe aucun lien entre la féminisation des conseils d'administration et la réalité de l'égalité femmes-hommes au niveau de l'entreprise* », déplore par exemple Eric Buttazoni<sup>43</sup>, représentant de la CGT au sein du groupe Engie. Ces propos ont été complétés récemment par une étude de l'Observatoire des multinationales : « *En 2018, dans une multinationale française typique, la place des femmes demeure donc en bas de l'échelle. Le Crédit Agricole compte près de 54 % de femmes dans son effectif mais seulement 6,3 % au sein de sa direction exécutive. Chez Elios, spécialiste de la restauration collective, avec 69 % de femmes*

<sup>41</sup> Katharina Wrohlich pour l'institut allemand DIW, DIW Wochenbericht Managerinnen-Barometer 2018.

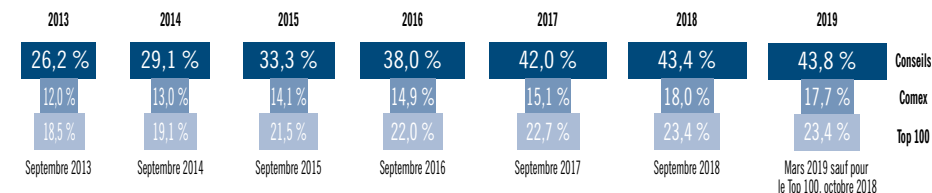
<sup>42</sup> EU to push for 40% quota for women on company boards - *The Guardian*, 20 novembre 2017.

<sup>43</sup> <http://multinationales.org/Dans-les-entreprises-du-CAC-40-le-pouvoir-reste-aux-mains-des-hommes>

« parmi les salariés, ce sont les employées qui créent la richesse. Mais elles ne sont que deux (aux côtés de sept hommes) à être associées aux décisions stratégiques. Même chose chez Carrefour, 57,5 % de femmes dans l'effectif, mais seulement une femme pour treize hommes dans le Comex ou chez AXA avec 53,5 % dans l'effectif, une femme et neuf hommes au sein du Comex (...) »<sup>44</sup>.

Si la féminisation des conseils est acquise depuis 2017 grâce à la mise en œuvre de la loi Copé-Zimmermann, le partage du pouvoir avec les hommes reste encore à conquérir pour les femmes. On ne peut que regretter qu'il n'y ait eu aucun effet d'entraînement sur la mixité des instances exécutive des sociétés comme le montrent les chiffres recueillis par Ethics & Boards : 17,7 % de femmes dans les Comex du SBF 120, qui affiche pourtant un taux de féminisation de ses conseils d'administration de 43,8 %.

### SBF 120 Féminisation des instances dirigeantes 2013-2019



Source : Ethics & Boards

## 2.2 La représentation des femmes dans le secteur public

L'État doit, pour dire la loi et le sens de l'égalité, être irréprochable.

### 2.2.1 L'exécutif, le politique, pas de partage du pouvoir

#### Le mauvais exemple des cabinets ministériels

Si le rôle de l'État en matière d'égalité hommes-femmes est incontournable, il doit, pour asseoir sa légitimité, commencer par donner l'exemple et promouvoir les bonnes pratiques au sommet de l'exécutif. Contrairement à ce que prétend Emmanuel

<sup>44</sup> <http://multinationales.org/Dans-les-entreprises-du-CAC-40-le-pouvoir-reste-aux-mains-des-hommes>

Macron (« *La France a anticipé le mouvement me too* »)<sup>45</sup>, la France continue d'adopter une approche charitaire de la parité. Une question qui touche plus de la moitié de la population ne peut être laissée aux seules mains des entreprises et doit être également appliquée aux administrations, et ce d'autant qu'elle est source de création de richesse et de croissance pour le pays. Pour cela, l'État doit commencer par balayer devant sa porte. Celui qui avait promis à plusieurs reprises pendant sa campagne qu'il nommerait une femme à Matignon et à la présidence de l'Assemblée nationale a donc finalement revu ses priorités en matière de promotion des femmes. Dès son élection, le Président s'entoure d'hommes. Son entourage le plus proche - secrétaire général, conseiller spécial et directeur de cabinet - est constitué d'hommes, tout comme la majorité de son équipe. Parmi les 12 membres de son cabinet figure alors une seule femme, la secrétaire générale adjointe. En ce qui concerne les 41 conseillers complétant l'équipe de l'Élysée, on dénombrait à la constitution initiale du cabinet 12 femmes dont, sans surprise, trois au pôle social, deux à la communication et une à la culture<sup>46</sup>.

Après avoir affiché l'égalité femmes-hommes comme grande cause nationale du quinquennat, l'État se doit d'être exemplaire. Il ne peut se contenter de mots pour réaliser son effort sur la promotion des femmes, en particulier au sein des instances publiques. Derrière la parité affichée du gouvernement (qui a d'ailleurs pris fin assez rapidement<sup>47</sup>), l'annexe au projet de loi de finances 2019 établit qu'au 1er août 2018, seuls 37 % des 311 conseillers ministériels étaient des femmes, un taux équivalent à celui de l'année précédente. Un taux qui est même ramené à 24 % si l'on ne considère que les directeurs de cabinets et leurs adjoints, c'est-à-dire les échelons les plus élevés, et 38 % pour les chefs de cabinet et adjoints. En revanche, les postes d'assistants et secrétaires restent à 75 % occupés par des femmes. René Dosière relève au même moment que deux cabinets ne comptent aucune femme : au ministère des Transports et au secrétariat d'État auprès de la ministre des Armées, tous deux pourtant dirigés par des femmes (en l'occurrence Élisabeth Borne et Geneviève Darrieussecq), ce qui l'amène à conclure que « *la parité du gouvernement se limite à*

<sup>45</sup> « Ce combat a d'abord surpris. Pour certains, il a même pu paraître dérisoire lorsque, dès avant mon élection, je m'étais engagé à en faire la grande cause du quinquennat. Une loi importante dans ce domaine sera ainsi votée prochainement et la mobilisation en matière de droits comme d'égalité salariale se poursuivra dans les mois et les années qui viennent. Nous avons ce faisant précédé un mouvement mondial. La France, lorsque ce mouvement (#metoo) a surgi chez nous, était prête et consciente. De cela nous devons être fiers. Nous n'avons pas suivi le mouvement : nous l'avons anticipé parce que le respect et la considération ne se négocient pas dans une société républicaine. Et lorsqu'ils reculent, c'est toute la société qui recule ». Discours du Président de la République devant le Congrès, le 9 juillet 2018.

<sup>46</sup> Source : arrêté du 18 septembre 2017 relatif à la composition du cabinet du Président de la République.

<sup>47</sup> Au 18 février 2019 le gouvernement était composé de 11 hommes ministres, 10 femmes ministres, 7 secrétaires d'État hommes et 7 secrétaires d'État femmes.

*de l’affichage de façade* ». Interrogée sur ce thème par *Le Parisien* fin 2018, l’actuelle ministre chargée des Affaires européennes, alors députée, Amélie de Montchalin, répondait que « *s’il y a un biais, il ne porte pas sur les compétences mais sur le processus de candidature : il faut amener plus de femmes à se présenter.* » L’élue estime, par exemple, que le manque de réseaux féminins dans la haute fonction publique empêche certaines femmes de postuler aux postes les plus élevés. « *Il faut s’assurer qu’on a aussi été chercher à tous les postes les femmes qui avaient les compétences requises* »<sup>48</sup> commente-t-elle.

Il n’existe pas de règle paritaire officielle pour le gouvernement et les cabinets ministériels. En revanche, pour les fonctionnaires employés par ces ministères, il existe une loi, depuis 2012, la loi dite Sauvadet<sup>49</sup> dont l’une des dispositions oblige l’Etat employeur à des « nominations équilibrées » sur les catégories les plus élevées et les postes à nominations discrétionnaires.

### **Le cas des exécutifs locaux**

Les exécutifs locaux ne sont pas plus exemplaires. Sans contrainte légale, la promotion des femmes aux postes de pouvoir peine à s’inscrire dans une réalité.

### **Chiffres clés du partage des responsabilités au niveau local**

Grâce à l’adoption de contraintes légales, la parité progresse au sein de la majeure partie des assemblées locales et des bureaux (exceptées les communes de moins de 1 000 habitant.e.s et des intercommunalités composées de représentant.e.s de ces communes) mais, sans contrainte légale, les fonctions exécutives locales restent largement l’apanage des hommes.

---

<sup>48</sup> *Le Parisien*, 8 novembre 2018.

<sup>49</sup> Loi complétée par le décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 relatif aux modalités de nominations équilibrées dans l’encadrement supérieur de la Fonction publique.



## Part des hommes dans les assemblées locales et des exécutifs locaux après les lois paritaires à l'issue des dernières élections

Au sein des assemblées locales				Au sein des exécutifs locaux		
Conseils régionaux		Conseil régionaux	52,2 %		Présidents	83,3 %
					1 <sup>er</sup> Vice-président	72,2 %
					Vice-présidents	51,6 %
Conseils départementaux		Conseil départementaux	50,0 %		Présidents	90,1 %
					1 <sup>er</sup> Vice-président	65,3 %
					Vice-présidents	51,6 %
Conseils communautaires (EPCI)	Communes de moins de 1 000 habitant.e.s (74 % des communes)	Conseillers communautaires	79,8 %	Toutes intercommunalités confondues	Présidents	92,3 %*
	Communes de 1 000 habitant.e.s et plus (26 % des communes)		56,3 %		Vice-présidents	80,1 %*
Conseils municipaux	Communes de moins de 1 000 habitant.e.s	Conseillers municipaux	65,1 %	Communes de moins de 1 000 habitant.e.s	Maires	82,8 %
					Adjoints	79,8 %
	Communes de 1 000 habitant.e.s et plus		51,8 %	Communes de 1 000 habitant.e.s et plus	Maires	87,1 %
					Adjoints	52,5 %
	Toutes communes confondues		59,7 %**	Toutes communes confondues	Maires	84,0 %
					1 <sup>er</sup> Adjoints	71,5 %
Adjoints	62,2 %**					
Toutes collectivités confondues		Tout.e.s conseiller.e.s confondu.e.s	60,3 %		Présidents	84,3 %
					Vice-présidents	63,4 %***

\* Données incomplètes, seules 80 % des intercommunalités ont été renseignées auprès du Ministère de l'intérieur.

\*\* Les adjoint.e.s sont concerné.e.s par des contraintes paritaires, sauf pour celles et ceux des communes de moins de 1 000 habitant.e.s.

Sources : Ministère de l'Intérieur – Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, juin 2016.

Le pouvoir reste un lieu à conquérir pour les femmes, alors même qu'elles sont désormais en nombre sur la ligne de départ. Le décalage entre le nombre de femmes en situation d'occuper des postes à responsabilité et la réalité de leurs fonctions se dessine dès la scolarité menant à la fonction publique<sup>50</sup>. A Sciences Po Paris en 2017, les deux tiers des candidats et des admis étaient des filles. 68 % des admis au concours externe d'entrée à l'ENA en 2018 étaient des étudiants de Sciences Po<sup>51</sup>. Pour autant, la proportion de femmes ne s'y retrouve pas.

### Données statistiques par concours de l'ENA

**Féminisation** (NC = non connu)

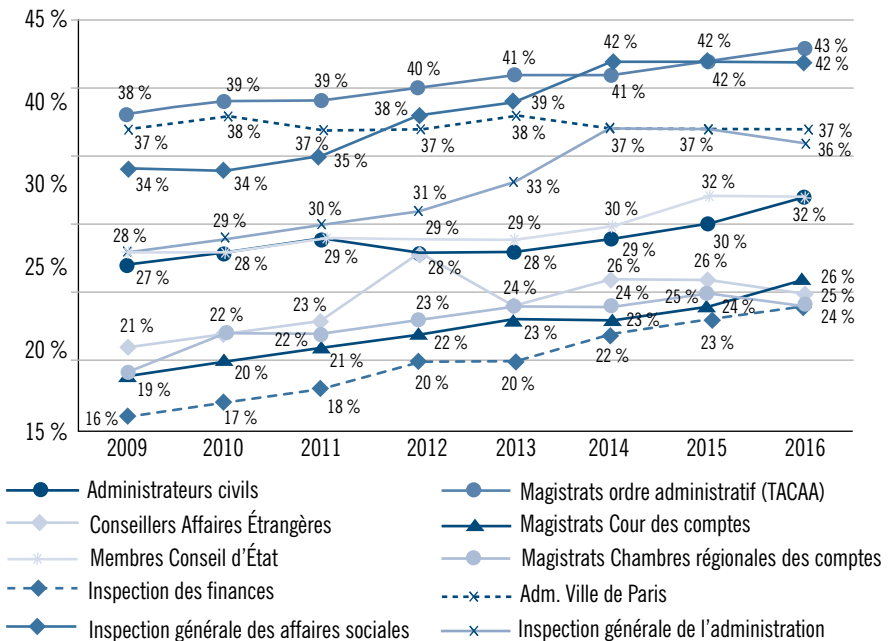
Concours externe	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de femmes parmi les présents	44	45,34	41,94	39	39,85	41,04	40,94	41,84	37,35
% de femmes parmi les admissibles	37,80	41,46	31,25	34,11	29,80	33	27,37	33,70	30,52
% de femmes parmi les admis	30	40	27,50	35	25,50	25,58*	25,58	37,50	NC
Concours interne									
% de femmes parmi les présents	40,30	32,36	31,56	38	40,21	46,09	40,51	40,45	42,22
% de femmes parmi les admissibles	43,94	34,85	30,76	50,79	43,50	50	45	54,28	39,39
% de femmes parmi les admis	37,50	34	28	61,30	34	51,35	52,63	43,75	NC
Troisième concours									
% de femmes parmi les présents	27,72	31,25	35	38,38	29,07	32,43	31,58	33,85	44,70
% de femmes parmi les admissibles	33,33	42,86	42,86	42,85	25	33,33	21,74	40,90	47,36
% de femmes parmi les admis	25	37,50	37,50	33,33	22,22	22,22	11,11	25	NC

\* Deux désistements de candidates dus à la leur réussite aux concours de l'Assemblée nationale et de Directeur d'hôpital.

<sup>50</sup> Que dire alors de la proportion de femmes dans les concours scientifiques, techniques, les filières du numérique ou les écoles militaires ? Face à cette problématique, l'ensemble des observateurs s'accorde à dire qu'il faut agir très en amont pour casser les idées reçues et les orientations plus ou moins conscientes des filles vers des filières non scientifiques. Au Royaume-Uni, l'État a mis en place le programme *Girls into STEM (Sciences Technologies Engineering and Maths)* pour encourager les filles, dès le primaire, à s'intéresser aux sciences et aux métiers d'ingénieurs (STEM Learning, [www.stem.org.uk](http://www.stem.org.uk)).

<sup>51</sup> [www.sciencespo.fr](http://www.sciencespo.fr)

### Évolution du taux de féminisation des corps de sortie ENA



Le rapport annuel 2018 de la fonction publique indiquait que : « Les employeurs publics doivent désormais impérativement s'attacher à rechercher et à repérer des profils en dehors de leur strict périmètre ministériel. L'ouverture des viviers est ainsi devenue déterminante pour faire progresser les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité. Dans cette perspective, la DGAFP (Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique), en lien avec le Centre Interministériel de Services Informatiques relatifs aux Ressources Humaines (CISIRH), est en train d'expérimenter un nouveau système d'information, appelé VINCI, pour gérer les curriculum vitae de toutes les personnes en fonction sur des postes de chefs de service. A terme, l'objectif de la DGAFP est d'élargir le périmètre de cette CV-thèque à tous les emplois de direction, afin d'offrir un nouvel outil interministériel mieux à même de répondre à cette problématique de l'ouverture des viviers. Cet outil s'inscrit dans la continuité de la politique de décloisonnement et de diversification des viviers menée par le SGG et la Mission cadres dirigeants pour les EDG depuis 2012, grâce notamment au Système d'information des cadres dirigeants (SICD).

*Cet outil, qui intègre des fiches profils pour chaque cadre, permet de procéder à des recherches de compétences, des appariements avec les compétences nécessaires pour occuper un poste de cadre dirigeant et est déployé en interministériel »<sup>52</sup>.*

Ainsi, comme en réponse à l'état des lieux exposé ci-dessus, Danielle Bousquet, alors présidente du Haut Conseil à l'Égalité, dressait le constat suivant dans un rapport publié le 2 février 2017 : « *En l'absence de contraintes légales fermes, les stratégies de cooptation entre les hommes se perpétuent et le partage des responsabilités s'arrête aux portes du pouvoir (...) en dépit des lois dites de la parité qui ont permis un partage des places, les femmes restent exclues des fonctions exécutives, où réside véritablement le pouvoir et où il n'existe pas de contraintes paritaires. Sans contraintes, il n'y a pas de parité* ».

## 2.2.2 Bilan des « nominations équilibrées » dans la fonction publique.

### La loi Sauvadet

Pendant de la loi Copé-Zimmermann pour la fonction publique, la loi Sauvadet a instauré une « *proportion minimale de personnes de chaque sexe* » pour les nouvelles nominations (les renouvellements ne sont pas compris) sur les emplois qui relèvent de l'encadrement supérieur et de direction (ESD). Cela concerne environ quatre agents sur 1 000, dont corps et emplois à la décision du gouvernement (les préfets, les ambassadeurs, les directeurs généraux et directeurs d'administration centrale, le directeur général de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris, le président-directeur général d'une entreprise publique, telle EDF, etc.), soit environ 700 emplois dont 192 préfets et 190 ambassadeurs, corps et emplois de direction dans les administrations centrales et la fonction publique territoriale<sup>53</sup>.

La loi prévoyait un rétablissement d'une juste proportion progressif : 20 % pour les années 2013 et 2014, puis 30 % de 2015 à 2016, et enfin à 40 % en 2017, dernière étape du dispositif. En 2012, avant la mise en place du dispositif, le taux de femmes primo-nommées était de 24 %. La première année, en 2013, est couronnée de succès – avec un taux à 33 %. La progression ralentit ensuite :

<sup>52</sup> Rapport annuel 2017 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

<sup>53</sup> L'article 52 de la loi du 12 mars 2012 dispose que « *La proportion de personnalités qualifiées de chaque sexe nommées en raison de leurs compétences, expériences ou connaissances d'administrateurs dans les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou les organes équivalents des établissements publics non mentionnés à l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 (personnel soumis au droit privé) ne peut être inférieure à 40 %. Cette proportion doit être atteinte à compter du deuxième renouvellement du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou de l'organe équivalent intervenant à partir de la promulgation de la présente loi.* »

le taux augmente d'environ un point par an, pour atteindre 35 % en 2016. Cette même année, conformément aux stéréotypes de genre, le ministère des Affaires sociales est le meilleur élève : 45 % des nominations sont féminines. En revanche, le ministère des Armées, lui, ne respecte pas la loi : seules 19 % des nommées sont des femmes. Le ministère de la Justice est également hors la loi avec 20 % de nominations féminines. Ces deux ministères ont ainsi dû régler des pénalités<sup>54</sup>. En 2017, les administrations devaient nommer non plus 30 % de femmes à un premier poste, mais 40 %, et les sanctions financières en cas de non-respect étaient portées à 90 000 euros par « unité manquante », contre 60 000 euros aux échéances précédentes<sup>55</sup>. L'atteinte de cet objectif, initialement prévue en 2018, a été avancée, par l'article 68 de la « loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », à 2017, le gouvernement ayant souhaité réaffirmer son engagement en matière d'égalité professionnelle.

### **Le sommet de la fonction publique reste très masculin**

En 2013, 65 % des agents de la fonction publique étaient des femmes (contre 44 % dans le secteur privé). Ce taux est de 54 % dans la fonction publique de l'État (FPE), de 61 % dans la fonction publique territoriale (FPT) et de 77 % dans la fonction publique hospitalière (FPH)<sup>56</sup>. « *On a longtemps cru que cela la mettait de facto à l'abri des discriminations, et on n'a pas mesuré l'inégal accès à la haute fonction publique* », note Sophie Pochic<sup>57</sup>. Ainsi, dans les emplois de direction, parmi les 121 299 postes dans les corps et emplois A+, 40 % sont occupés par des femmes en 2013. Elles représentent 33 % des 22 732 postes dans les corps et emplois d'encadrement supérieur et de direction (ESD)<sup>58</sup>. « *Aujourd'hui, malgré l'affirmation d'un principe d'égalité entre les sexes et la mise en œuvre de politiques censées la réaliser, malgré le mouvement de féminisation des catégories supérieures lié à l'élévation des diplômes obtenus par les femmes, la fonction publique n'offre guère, en pratique, les mêmes opportunités professionnelles aux deux sexes (...) notre enquête auprès de cadres supérieur.e.s et dirigeant.e.s de la fonction publique d'État confirme l'existence d'un plafond de verre* », constatait

<sup>54</sup> 3 collectivités sur les 60 collectivités locales et EPCI concernées ont dû également s'acquitter de pénalités.

<sup>55</sup> Sanctions financières versées directement au budget général de l'État.

<sup>56</sup> Chiffres-clés 2015 de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, DGAFP, [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport\\_annuel/CC-egalite-2015.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/CC-egalite-2015.pdf)

<sup>57</sup> Sociologue et coauteure du *Plafond de verre et l'État*.

<sup>58</sup> Chiffres-clés 2015 de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, DGAFP, [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport\\_annuel/CC-egalite-2015.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/CC-egalite-2015.pdf)

une des rares études approfondies effectuées sur les inégalités hommes-femmes dans la fonction publique, en l'occurrence par le ministère de la Fonction publique (DGAFP), fin 2014<sup>59</sup>.

Le corps de l'Inspection générale des finances, institution fermée aux femmes jusqu'en 1974, est par exemple composé aux trois quarts d'hommes. Il n'est alors pas étonnant de constater que l'un des postes que les femmes ont le plus de difficultés à occuper à Bercy est celui d'expert de haut niveau (qui comptait 82 % d'hommes fin 2016) : « *En 2016, une seule femme a été nommée sur un emploi d'expert à haut niveau, par le biais d'une primo-nomination, sur un total de 16 nominations* »<sup>60</sup>. Le rapport de la DGAFP cité ci-dessus constatait d'ailleurs déjà l'existence d'un « désavantage féminin » à Bercy (le plafond de verre y est particulièrement résistant) et d'un « avantage masculin » dans les ministères sociaux - les hommes sont promus aux postes dirigeants dans des proportions supérieures à leur présence dans les échelons inférieurs.

### Les emplois de direction des administrations centrales de l'État en 2016

<b>843 agents en fonction au 31 décembre 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 598 hommes (71 %)</li> <li>• 245 femmes (29 %)</li> </ul>
<b>333 agents nommés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 237 hommes (71 %)</li> <li>• 96 femmes (29 %)</li> </ul>
<b>149 agents primo-nommés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 105 hommes (70 %)</li> <li>• 44 femmes (30 %)</li> </ul>

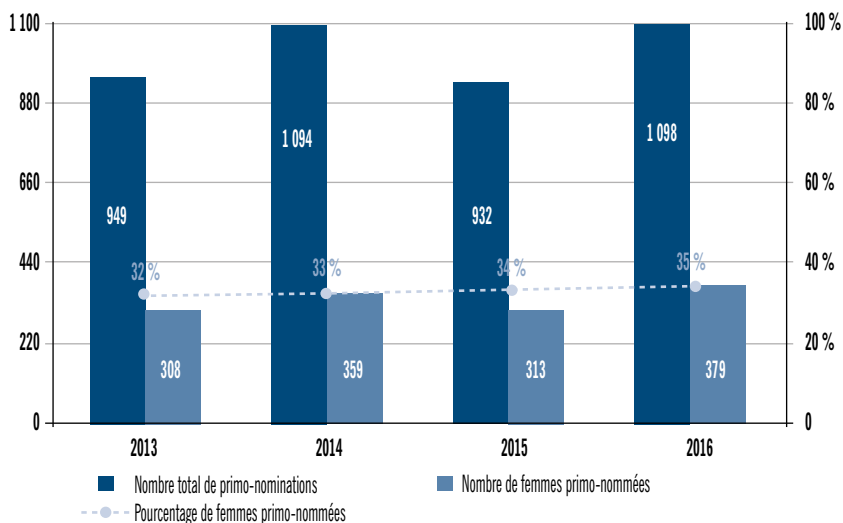
*Rapport annuel 2017 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.*

*« La fonction publique de l'État se caractérise par une stabilisation du taux de primo-nominations féminines à 33 %, qui est le même taux depuis l'entrée en vigueur du dispositif. La part des femmes en fonction n'a pas non plus changé entre 2016 et 2015 : elle s'élève à 26 %. Pourtant, le constat est celui d'une augmentation de 8 % du nombre total de primo-nominations en 2016. Cette stabilisation marque donc un essoufflement du dispositif pour les employeurs de la fonction publique de l'État, qui sont pour la plupart très loin de l'objectif fixé pour l'année 2017 », alerte*

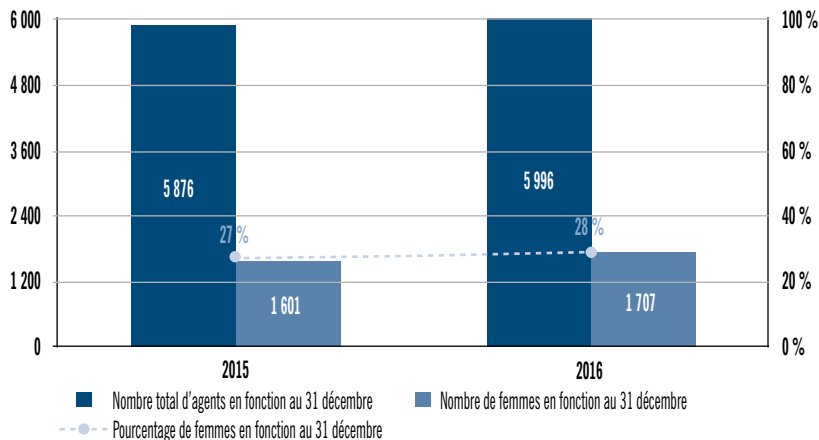
<sup>59</sup> Le plafond de verre dans les ministères – Une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s. DGAFP, département des études, octobre 2014.

<sup>60</sup> *Le Monde*, Bercy, une administration qui peine à respecter la parité. Les femmes représentent plus de la moitié des effectifs du ministère des finances, mais seul un quart d'entre elles ont accédé aux postes à responsabilités. Par Mathilde Damgé – Publié le 9 août 2018 à 09h00 – Mis à jour le 9 août 2018 à 11h24.

le rapport annuel de 2017.



### L'évolution du nombre de primo-nominations féminines dans les trois versants de la fonction publique entre 2013 et 2016



### L'évolution du nombre de femmes occupant un emploi de l'encadrement supérieur et dirigeant des trois versants de la fonction publique entre 2015 et 2016

Source : Rapport annuel 2017 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

### Nominations : statistiques de féminisation des emplois à la décision du gouvernement (« en stock »)

Type de poste (hors postes vacants)	Taux de féminisation 2014	Taux de féminisation 2015	Taux de féminisation 2016	Progression
SG/DG/DAC/Autres DACs	22 %	26 %	28 %	+ 6
Ambassadeurs	18 %	23 %	25 %	+ 9
Préfets	13 %	17 %	20 %	+ 8
DISA	17 %	22 %	22 %	+ 16
Recteurs	37 %	33 %	50 %	+ 11
DG ARS	13 %	27 %	27 %	+ 10
Total EDG	19 %	23 %	26 %	+ 11

Source : Rapport annuel 2017 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

Ainsi, comme dans le secteur privé et au sein des cabinets de l'exécutif, l'on constate que dans les trois fonctions publiques, plus le niveau hiérarchique monte et plus la proportion de femmes baisse. « *L'une des limites du dispositif actuel est qu'il ne permet pas de lutter contre l'inégal accès des femmes aux corps d'encadrement supérieur (catégorie dite A+), et à l'intérieur d'un même corps aux grades les plus élevés. Selon le rapport de recherche n° 127 du Centre d'études de l'emploi, cette ségrégation professionnelle verticale concerne essentiellement la fonction publique de l'État. Alors que 61 % des femmes qui travaillent dans la fonction publique appartiennent à des corps d'encadrement (catégorie A), seulement 38 % de femmes fonctionnaires appartiennent à des corps de la catégorie A+<sup>61</sup>.* »

Le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé le 8 mars 2019 par les organisations syndicales et les employeurs publics, donne un cadre à des avancées plus structurantes dans la fonction publique<sup>62</sup>. C'est au gouvernement et au législateur de s'assurer que la mise en œuvre de ce protocole soit en adéquation avec l'ambition attendue pour le secteur privé.

<sup>61</sup> Rapport annuel 2017 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

<sup>62</sup> Ce protocole est applicable à l'ensemble des employeurs publics dans les trois versants de la fonction publique. Il comporte quatre axes : le dialogue social comme élément structurant pour parvenir à l'égalité professionnelle ; rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes dans les rémunérations et les parcours professionnels de la fonction publique ; la meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ; la prévention des violences faites aux agents sur leur lieu de travail.



### Le cas particulier des entreprises publiques

La situation s'améliore dans les entreprises publiques. Le taux de féminisation des sociétés du portefeuille de l'Agence des participations de l'Etat (APE) est de 35 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en 2017, 42 % pour les 12 entreprises cotées et 33 % pour les non-cotées<sup>63</sup>.

## 2.3 La question de l'égalité des salaires est toujours un sujet

### 2.3.1 La France peine à résoudre l'écart

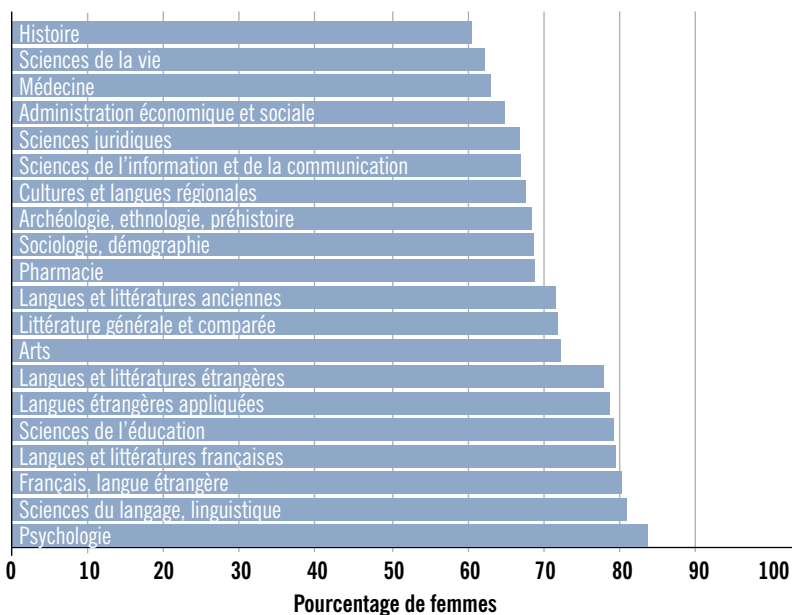
Les inégalités professionnelles – de salaires et de trajectoires de carrières – apparaissent dès l'entrée sur le marché du travail, à la sortie de l'université, soit bien avant l'impact des contraintes de la vie familiale sur les femmes, comme l'a démontré la chercheuse Anne Boring. « *Bien que plus diplômées, les femmes qui font des études universitaires s'en sortent moins bien sur le marché du travail que les hommes* »<sup>64</sup>. Plusieurs explications sont données, entre autres le fait que les femmes sont majoritairement diplômées de filières moins rémunératrices que les hommes.

---

<sup>63</sup> Source rapport annuel de l'APE 2017-2018.

<sup>64</sup> Les inégalités sur le marché du travail se créent dès la sortie de l'université, *Journées de l'économie 2017* Anne Boring.

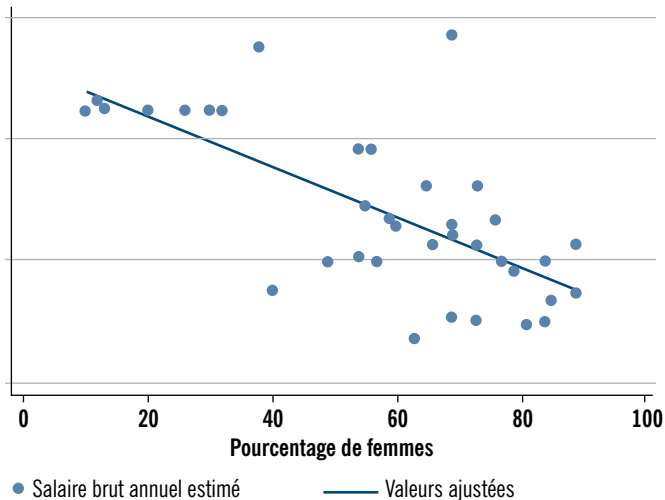
### Disciplines où les femmes sont surreprésentées (plus de 59 %)



De même, les disciplines les moins rémunératrices regroupent le plus de femmes diplômées. La chercheuse démontre également que ce choix des filières n'est pas la seule explication. « *Au sein de chaque discipline, un écart salarial apparaît dès les premiers emplois. (...) La moyenne des écarts de salaires pour toutes les disciplines est de 4,8 % à 18 mois et 6,8 % à 30 mois. À 30 mois, l'écart salarial le plus élevé est en sciences économiques : les femmes gagnent 12 % de moins que les hommes diplômés en même temps qu'elles* », note la chercheuse (et économiste) Anne Boring<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Les inégalités sur le marché du travail se créent dès la sortie de l'université, *Journées de l'économie 2017*, Anne Boring.

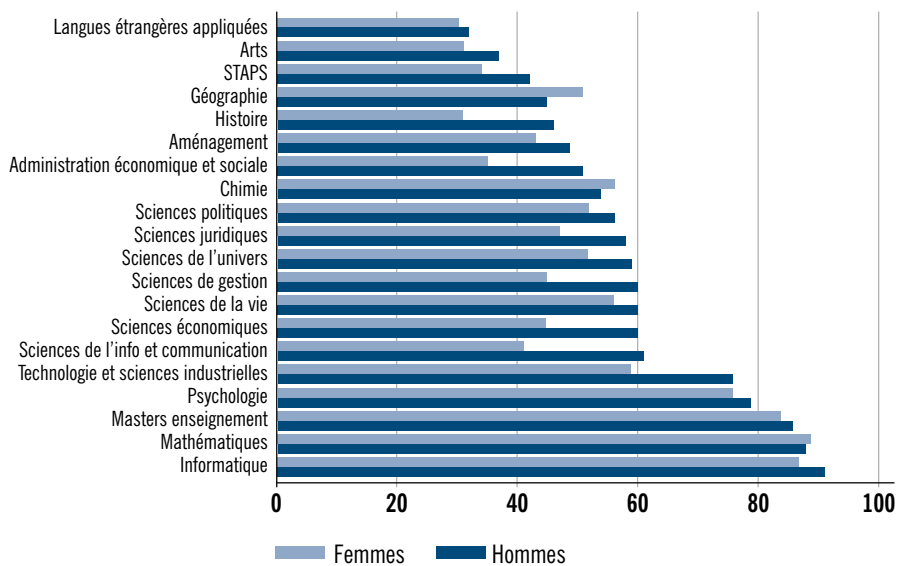
### Rémunération annuelle brute par discipline en fonction du pourcentage de femmes dans chaque discipline, 18 mois après l'obtention du diplôme de Master (cohorte 2013)



Note du Ministère : « L'information collectée sur le salaire porte sur le salaire net, primes comprises. Les salaires affichés correspondent aux valeurs médianes sur les emplois à temps plein. À partir de ces valeurs, on estime un salaire brut annuel, sur la base d'un taux forfaitaire de passage du net au brut de 1,3 (données moyenne constatée sur les salaires du secteur privé). »

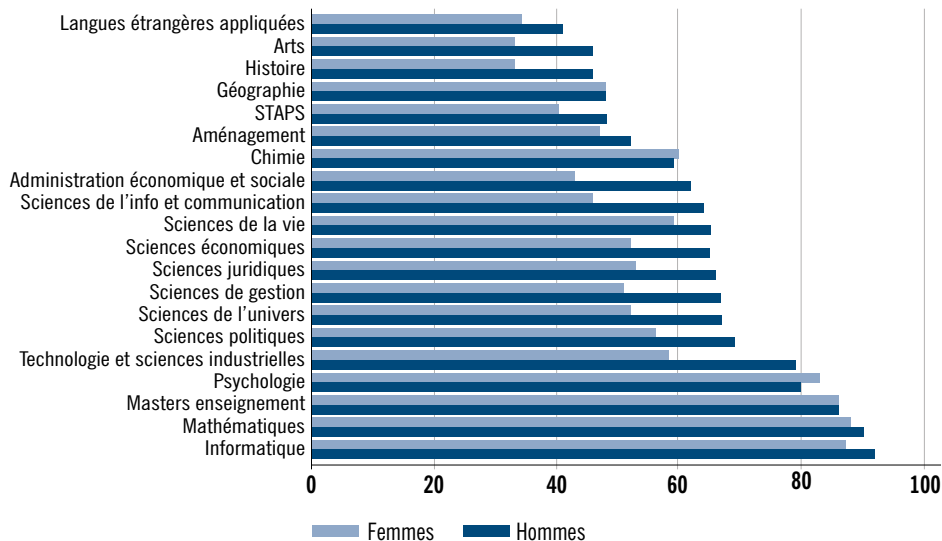
Enfin, les femmes obtiennent bien moins souvent des postes de cadre, quelle que soit leur filière d'études, ce qui a inévitablement un impact sur les niveaux de salaires. À 30 mois, l'écart moyen constaté est de neuf points de pourcentage de différence. Si l'on reprend l'exemple des sciences économiques, à 30 mois du diplôme, 65 % des hommes ont des emplois de niveau cadre contre 52 % des femmes sans aucune justification objective.

### Pourcentages de postes de cadres obtenus après le Master (cohorte 2013) 18 mois après l'obtention du Master



50

### 30 mois après l'obtention du Master



Sources des illustrations : Les inégalités sur le marché du travail se créent dès la sortie de l'université – Journées de l'économie 2017, Anne Boring.

En France, l'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes est de 9,9 % à conditions équivalentes, c'est-à-dire une fois éliminés les biais du temps partiel et des emplois moins valorisés. S'agissant de l'écart salarial tous postes confondus, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, présente des chiffres édifiants : « *Les écarts salariaux atteignent 25 % sur l'ensemble de la carrière. Ils démarrent dès l'embauche, puis continuent au premier enfant, s'aggravent au deuxième. À la retraite, les pensions accusent un différentiel de 37 % !* »<sup>66</sup>.

### 2.3.2 La loi Pénicaud pour le secteur privé<sup>67</sup>

La loi sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes date de 2006. Pourtant, le 22 novembre dernier, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, annonçait une série de mesures pour lutter contre l'inégalité salariale hommes-femmes dans la continuité de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, promulguée le 5 septembre 2018. La ministre du Travail a donc annoncé les mesures d'un plan pour l'égalité salariale entre les hommes et les femmes en entreprise. Ce plan comporte en particulier la mise en place d'un index public de mesure, à compter de mars 2019 selon la taille des sociétés (dès 2019 pour celles de plus de 250 salariés, 2020 pour les autres). Il impose, pour la première fois, une obligation de résultats (75 points minimum), et non plus seulement de moyens, à près de 40 000 sociétés à terme. Ainsi, au 1<sup>er</sup> mars 2022, les entreprises de plus de 250 salariés qui n'auront pas consacré une enveloppe de rattrapage à l'atteinte de cet objectif d'égalité seront sanctionnées par une pénalité pouvant aller jusqu'à 1 % de leur masse salariale.

#### L'index de l'égalité femmes-hommes

Indicateurs	Poids	Score
Écart de rémunération de base et variable + primes individuelles	40 %	de 0 à 40 points
Écart de répartition des augmentations individuelles	20 %	de 0 à 20 points
Écart de répartition des promotions	15 %	de 0 à 15 points
% de salariées augmentées à leur retour d'un congé maternité	15 %	de 0 à 15 points
Nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations	10 %	de 0 à 10 points
<b>TOTAL = INDEX</b>	<b>100 %</b>	<b>de 0 à 100 points</b>

Source : [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)

<sup>66</sup> Interview de Muriel Pénicaud dans le JDD, 3 mars 2019.

<sup>67</sup> Sont concernés par ces dispositions, outre les employeurs de droit privé : les établissements publics à caractère industriel et commercial (Epic), et les établissements publics à caractère administratif lorsqu'ils emploient du personnel dans les conditions du droit privé (*Actualité min. trav. du 14 février 2019 – questions réponses*).

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2019, l'index a exposé un certain nombre de dysfonctionnements. Le 3 mars 2019, dans une interview au *Journal du dimanche*, Muriel Pénicaud déclarait que 700 entreprises avaient achevé leur déclaration mais que 500 n'avaient pas encore rendu leur copie et qu'« *une entreprise sur cinq qui a déclaré n'obtient pas la note minimale* ». L'enjeu est donc de taille et le sujet toujours d'actualité plus de 45 ans après la reconnaissance de l'égalité salariale par la loi du 22 décembre 1972 qui inscrivait dans le Code du Travail le principe de l'égale rémunération des femmes et des hommes !

Si l'index mentionné ci-dessus s'applique aux entreprises de plus de 250 salariés, il existe un index spécifique pour les entreprises de 50 à 250 salariés. Cet index est composé de quatre indicateurs :

- l'écart de salaire entre les femmes et les hommes, à poste et âge comparables. 40 points ;
- les augmentations de salaire des femmes par rapport aux hommes, qu'elles soient liées à des promotions ou des augmentations individuelles. 35 points ;
- une entreprise peut calculer cet indicateur sur 3 ans si cela correspond à sa politique RH ;
- le pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé maternité. 15 points ;
- le nombre de femmes et d'hommes dans les 10 plus hautes rémunérations. 10 points.

De manière globale, l'index Pénicaud ouvre la voie en France à la transparence, donnant à voir autre chose que de beaux discours dans les rapports annuels et les engagements main sur le cœur de directions générales qui ferment les yeux ou se désintéressent des pratiques de leur management intermédiaire. Des pistes d'amélioration du dispositif peuvent néanmoins être lancées : si la publication des écarts de salaires en moyenne dans une entreprise à niveau de responsabilité égal est utile, il serait également intéressant de pouvoir comparer ces niveaux de salaire à l'intérieur même d'un service. Il n'y aurait alors plus moyen de justifier une discrimination et la mesure de l'écart serait plus pertinente car il est compréhensible qu'à responsabilité égale, un centre de profit induise des salaires ou des bonus plus élevés qu'un centre de coût.

Par ailleurs, l'écart de salaire est une chose, la promotion des femmes en est une autre. Au-delà des critères quantitatifs de représentation des femmes dans les entreprises il conviendrait de rendre transparentes un certain nombre de données telles que le nombre de personnes managées par les femmes cadres dirigeantes, le P&L (compte de résultat) géré, etc., et de définir des critères qualitatifs permettant d'apprécier la réalité des responsabilités confiées aux femmes.

Globalement, il convient néanmoins de saluer l'avancée et le pragmatisme que signifient la mise en place de cet index, la simplicité et l'engagement induit par cette mesure et la responsabilisation qu'impliquera nécessairement la transparence exigée. On ne peut en revanche que regretter que ce plan ne s'applique pas aux institutions publiques.

### 2.3.3 Le retard du secteur public

Ainsi, non seulement la loi ne s'applique pas au secteur public (sous réserve des EPIC et des établissements publics à caractère administratif lorsqu'ils emploient du personnel dans les conditions du droit privé mentionnés ci-dessus), mais la renégociation de l'accord égalité hommes-femmes dans la fonction publique est un échec en dépit de sa signature le 30 novembre 2018. En effet, signé par six organisations syndicales sur neuf mais représentant seulement 49 % des fonctionnaires, le texte ne sera pas appliqué. Cela implique que, quelles que soient les raisons invoquées, les trois plus grosses organisations n'ont pas souhaité la mise en œuvre de cet accord qui prévoyait l'obligation pour les employeurs publics d'élaborer un plan d'action égalité professionnelle d'ici à fin 2020, avec mesures de résorption des écarts de rémunération, sous peine de sanctions financières. Sans aller aussi loin que les dernières mesures imposant aux entreprises de résoudre les écarts de rémunération sous trois ans, ce projet était une réelle avancée au sein de la fonction publique depuis les obligations de 2012-2013. L'association Administration moderne rappelait le 1<sup>er</sup> juin 2018 que les réseaux féminins de l'administration attendaient toujours que soient adoptées « *des orientations et mesures illustrant l'exemplarité de l'État en matière d'égalité femmes-hommes, notamment l'application du dispositif financier de la loi Sauvadet* »<sup>68</sup>. Cela ne semble pas être d'actualité.

Pourtant, l'écart de salaire moyen entre les hommes et les femmes dans la fonction publique est de 12 % et il s'aggrave tout au long des carrières, avec pour conséquence un écart considérable des rémunérations annuelles brutes : « *à 50 ans, une femme gagne en moyenne 4 000 euros de moins qu'un homme si elle appartient à la catégorie C, 5 400 euros en catégorie B et 11 400 euros en poste classé A* »<sup>69</sup>. Ces écarts sont essentiellement le fait de différences de primes et de traitements indiciaires, ce qui démontre une réelle discrimination.

<sup>68</sup> [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/08/09/bercy-une-administration-qui-peine-a-respecter-la-parite\\_5340748\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/08/09/bercy-une-administration-qui-peine-a-respecter-la-parite_5340748_4355770.html)

<sup>69</sup> « Écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes dans la fonction publique : sous le prisme des inégalités de genre », Ministère de la décentralisation et de la fonction publique, DGAFP - DDD, 10 mars 2015.

Il semble non seulement normal mais pédagogique que l'État se soumette aux mêmes mesures que celles qu'il impose aux entreprises, mais également qu'il fasse preuve de transparence en matière de rémunération, en particulier sur les emplois discrétionnaires. Il serait ainsi instructif, compte tenu des constats précédents, de connaître les écarts de salaires entre les membres hommes et femmes des cabinets ministériels, par exemple, dans l'état d'esprit de ce qu'a mis en place la Grande-Bretagne.

### L'exemple britannique du *Gender Pay Gap Act*

- 8,1 % : l'écart de salaire moyen constaté en Grande-Bretagne en 2016.
- 95 ans : le temps que cela prendrait pour réduire l'écart de salaire entre les femmes et les hommes dans les pays de la zone OCDE à taux de progrès équivalent.
- 9,4 % : l'écart de salaire entre hommes et femmes à temps plein constaté par le Britain's Office for National Statistics en 2016.
- 150 milliards de livres sterling : le gain de PIB estimé en Grande-Bretagne si l'écart de salaire entre hommes et femmes était résolu.

Sources : *Office for National Statistics, PwC, Government Equalities Office.*

En Grande-Bretagne, l'Equality Act de 2010 a été amendé en 2017 (Gender Pay Gap Information) et depuis le printemps 2017, les entreprises de plus de 250 salariés de Grande-Bretagne doivent publier annuellement les écarts de salaires entre les hommes et les femmes dans leurs entreprises sur leur site internet (accessible aux employés et au grand public) et sur un portail gouvernemental dédié (<https://www.gov.uk/report-gender-pay-gap-data>). En outre, les exigences applicables au secteur public sont quasiment similaires, voire supérieures, à celles imposées au secteur privé. De la BBC aux ambassades, les institutions et services publics britanniques ont dû se soumettre aux mêmes obligations en matière de publication des écarts salariaux. Le service public est d'ailleurs particulièrement suivi dans le pays, puisque les salaires dans la fonction publique (et la BBC) qui dépassent 150 000 livres par an doivent être publiés alors que cette obligation n'est à ce stade pas applicable aux entreprises britanniques.

Les employeurs (publics et privés) sont tenus de publier six critères<sup>70</sup> :

- la différence entre le taux de rémunération horaire moyen des employés de sexe masculin à salaire complet et celui des employés de sexe féminin à salaire complet ;

<sup>70</sup> <http://www.equalpayportal.co.uk/gender-pay-gap-reporting/>



- la différence entre la médiane du taux de rémunération horaire moyen des employés de sexe masculin à salaire complet et de celui des employés de sexe féminin à salaire complet ;
- la différence entre la prime moyenne versée aux employés masculins concernés et celle des employées féminines concernées ;
- la différence entre le bonus de prime médian versé aux employés masculins concernés et celui des employées pertinentes féminines ;
- les proportions d'hommes et de femmes concernés ayant perçu une prime ;
- les proportions d'hommes et de femmes concernés dans les tranches de salaire inférieure, inférieure moyenne, supérieure moyenne et supérieure du quartile.

La loi britannique ne prévoit pas de sanction en cas de non-respect de ce dispositif de publication. Pour autant, toutes les entreprises concernées, et bien entendu les institutions publiques, s'y sont conformées. La loi a ouvert un vaste débat en Grande-Bretagne et au sein des entreprises et institutions concernées. Aujourd'hui plus personne ne nie le sujet de la disparité salariale et les Britanniques se sont dit « choqués » des écarts de rémunération (pourtant inférieurs aux écarts français qui n'ont pas suscité d'émotion forte). Des mesures de rattrapage ont rapidement été mises en place et, parfois, le rétablissement de l'écart s'est fait par une réduction (volontaire) des salaires masculins, comme par exemple à la BBC<sup>71</sup> ou chez EasyJet où Johan Lundgren, PDG depuis décembre 2016, annonçait en janvier 2017 qu'il allait diminuer son salaire annuel de 34 000 livres (pour passer à 706 000 livres), afin de se mettre au niveau de sa prédécesseure, Carolyn McCall<sup>72</sup>.

En France, l'État aurait donc été inspiré de montrer l'exemple en publiant les écarts de salaires dans la fonction publique, dans les services publics, au sein des administrations et des institutions politiques.

<sup>71</sup> En juillet 2017, la BBC a publié conformément à la loi appliquée aux services publics, une liste de tous les employés gagnant plus de £150 000. Sur les 96 employés de la BBC qui franchissaient ce seuil, il s'agissait de 62 hommes et de 34 femmes, et parmi les sept personnes ayant les revenus les plus élevés, tous étaient des hommes. La divulgation a suscité des critiques de la BBC sur les niveaux de rémunération et sur l'écart de rémunération entre hommes et femmes. A l'issue de ce scandale, au moins 6 présentateurs et journalistes vedettes masculins parmi les mieux payés ont accepté une réduction de leur salaire pour combler l'écart salarial avec leurs collègues femmes.

<sup>72</sup> Source CNN : money.cnn.com, 29 janvier 2018.

**Proposition n° 2**

Appliquer la loi Pénicaud sur l'égalité salariale à l'ensemble du secteur public, avec obligation de publication, sur le modèle britannique du *Gender Pay Gap Act* qui contraint autant le secteur public que le secteur privé.

Cet état des lieux des initiatives mises en place en France démontre que sans loi, rien ne change, mais que la loi n'est pour autant pas suffisante. Loi sur la parité pour l'égalité professionnelle, loi visant à réduire les écarts de salaire, loi contre le harcèlement : si toutes ces lois ont constitué des avancées réelles et indispensables à la cause des femmes, force est de constater qu'elles n'ont pas été suffisantes pour assurer une réelle égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Il convient de faire évoluer les mentalités, clés d'une prise en compte profonde de la situation et de la résolution des inégalités persistantes. Pour cela, il est indispensable d'expliquer et de faire connaître l'intérêt général qui existe à la promotion des femmes. Loin d'une revendication de genre, la promotion des femmes, en particulier dans le monde politique et économique, est garante d'une meilleure prise en compte des situations, d'une meilleure résolution des problèmes et d'une meilleure performance. Elle est également un élément systémique de l'évolution des rapports de société et au sein des espaces professionnels des nouvelles générations qu'il convient d'appréhender.

La situation française s'améliore donc, mais les avancées actées par la loi dans le secteur privé doivent être consolidées par l'exemplarité de l'État si ce dernier souhaite continuer à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes avec crédibilité et légitimité. Parallèlement, l'ensemble des acteurs doivent poursuivre leurs efforts pour devenir réellement *gender fair* en s'appuyant tant sur des outils ayant fait leurs preuves, qu'en développant de nouvelles solutions accompagnant l'évolution des mentalités et des nouvelles générations.

---

## DEVENIR *GENDER FAIR*, QUELLES PROPOSITIONS ?

### 3.1 Poursuivre le partage du pouvoir

La féminisation des conseils s'est faite sur des administrateurs indépendants (75 % de femmes pour 47,4 % d'hommes). Ce sont donc de « jeunes » femmes entrantes, extérieures à l'entreprise, qui se retrouvent dans les conseils d'administration face à des hommes plus expérimentés, en place au sein des organisations, avec une antériorité forte. 56,6 % des femmes ont une séniorité dans le mandat de un à quatre ans alors que 58 % des hommes ont une séniorité dans leur mandat comprise entre quatre et 12 ans<sup>73</sup>. Le poids des uns et des unes n'est pas encore équilibré.

En parallèle, il convient de travailler sur la notion de pouvoir telle qu'elle est incarnée dans les institutions et les entreprises. Les instances de pouvoir ont été créées par et pour des hommes. Il n'est pas certain, dans ces conditions, que les femmes aient, d'une part, l'envie de s'y faire une place et, d'autre part, la possibilité d'en trouver une adaptée. La professeure de lettres classiques de Cambridge, Mary Beard, dans son ouvrage, *Women & Power, A Manifesto*, remonte à l'Odyssée pour décrire les codes masculins sur lesquels repose la notion de pouvoir depuis trois-mille ans. Pour elle, les femmes ne pourront donc jamais se contenter d'adopter, voire d'adapter, ces codes. C'est la notion de pouvoir elle-même qu'il faut réinventer pour assumer un environnement *gender fair*. Considérer la place des femmes dans un écosystème et analyser sa plus-value revient alors à considérer que la femme ne se comporte pas comme un homme d'une part, mais également, si l'on déroule le raisonnement jusqu'au bout, que plus la femme sera à l'aise dans une organisation, c'est à dire moins elle se sentira menacée, plus elle pourra s'affranchir des spécificités comportementales induites par cet environnement masculin.

Il s'agit bien de transformer les organisations, pour le bien commun et l'intérêt de chacun.

---

<sup>73</sup> *Ethics & Boards*, 19 octobre 2018.

### 3.1.1 Finaliser la mise en œuvre de la loi Copé-Zimmermann pour les conseils d'administration d'ici 2020

La mise en œuvre complète de la loi Copé-Zimmermann implique qu'à compter de l'assemblée générale de 2020, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra être inférieure à 40 % dans les entreprises de plus de 250 salariés (contre 500 pour le premier objectif atteint en 2017) réalisant au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires (ou un total de bilan équivalent). À défaut, les nominations au conseil d'administration seraient invalidées et le versement de jetons de présence suspendu. Or, ces ETI (Entreprises de taille intermédiaire) représentent aujourd'hui près de 5 800 entreprises (dont 212 cotées en France) et autant de conseils d'administration (CA)<sup>74</sup>. La féminisation de ces CA n'a pas fait l'objet d'étude ou de communication exhaustive mais elle est évaluée par les différents organismes en charge d'égalité à environ 15 %. Ce sont donc autant de CA à rendre conformes d'ici 2020.

À cet effet, un certain nombre d'outils et de leviers se sont révélés efficaces pour la féminisation des conseils de grandes entreprises et pourraient être appliqués à la féminisation des conseils d'administration des ETI. Parmi cette palette d'outils figure en bonne place le *mentoring*.

Les réseaux féminins se sont considérablement développés depuis la création en 2005 du *Women's Forum* (désormais racheté par Publicis) par Aude de Thuin. « Réseaux au féminin » en dénombre plus de 500 en France dans son édition 2018<sup>75</sup>. Aujourd'hui, on développe des réseaux de femmes au sein des entreprises et des administrations (et par thèmes, transnationaux et trans-hiérarchies pour les plus grosses, ce sont les réseaux les plus efficaces pour casser les « baronnies »), entreprises et clientes (cf. *WIN Women Impacting Network* de Goldman Sachs au sein duquel chaque femme parraine trois personnes bienveillantes parmi les *alumni* ou les clients. Animées par un coach, des réunions thématiques sont organisées plusieurs fois par an), et en externe pour créer des liens et favoriser la mobilité des femmes et leur accès aux postes de direction.

Pourtant, la notion de réseau féminin peut sembler incongrue. Si l'on excepte les clubs anglais et certaines loges maçonniques, il n'existe pas de réseaux masculins. Ceux-ci sont informels et excluent les femmes sans l'afficher, sous couvert d'activités stéréotypées comme masculines ou prenant du temps sur la vie de famille ; c'est

<sup>74</sup> METI, janvier 2018.

<sup>75</sup> Emmanuelle Gagliardi, *Réseaux au féminin, guide pratique pour booster sa carrière*, Eyrolles, 2018

notamment le cas du golf ou de la chasse. Il est donc aujourd'hui nécessaire que les femmes ouvrent leurs réseaux aux hommes pour créer des liens forts et efficaces au-delà de l'aspect de soutien et d'échange de bonnes pratiques, indéniable, des réseaux féminins. Paul Seabright<sup>76</sup> souligne en effet le manque de congruence entre les réseaux des hommes et des femmes, ce qui limite une interaction d'égal à égal. Il constate que les réseaux de femmes ne leur donnent pas accès à des postes de pouvoir économique, pour des raisons évidentes de proportions d'hommes aux postes de pouvoir, mais également de capacité de ces derniers à développer et surtout utiliser, contrairement aux femmes, des liens « faibles », plus tentaculaires et plus utiles que les liens « forts » privilégiés par les femmes. Au final, ces dernières doivent toujours emprunter les réseaux d'un partenaire stratégique.

Dans cet esprit, l'efficacité du mentorat a fait ses preuves. Il permet, pratiqué par les hommes (et les femmes le cas échéant), de faire connaître à ces derniers les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les femmes ; il permet surtout de transmettre les codes et les informations indispensables à la promotion et la réussite dans l'exercice du pouvoir. Car au-delà des quotas, il faut maîtriser les codes et exister, se faire connaître pour être reconnue.

### **L'exemple du *cross mentoring* : le programme *Board Women Partners***

Le programme à but non lucratif *Board Women Partners*, lancé en juin 2007 par Marie-Claude Peyrache (première femme à entrer au Comex de France Télécom où elle a dirigé plusieurs services, tant en France qu'à l'étranger) et Véronique Préaux-Cobti (fondatrice et directrice de Diafora et présidente d'honneur de Grandes Écoles au Féminin), en partenariat avec l'Afep, s'est inspiré du programme anglais FTSE 100 *Mentoring Program* lancé au Royaume-Uni par Peninah Thompson.

BWP a pour vocation de repérer, rendre visible et accompagner des femmes ayant le potentiel d'accéder à un conseil d'administration d'une entreprise du CAC 40 ou du SBF 120 à court ou moyen terme. Le programme repose sur l'action volontariste et l'implication directe des présidents des grandes entreprises, convaincus qu'au-delà de la loi, une plus grande mixité contribuera à une meilleure gouvernance et conduira leur entreprise à de meilleures performances.

<sup>76</sup> Paul Seabright, *Sexonomics, sexe, mensonge et économie*. Champs Essais, Flammarion.2013

BWP permet non seulement de constituer un vivier qualifié, mais aussi de sensibiliser les décideurs aux enjeux de la mixité au sein des conseils d'administration et de la nécessaire ouverture des profils. Le programme met en visibilité, par un accompagnement, des femmes qui ont la capacité d'exercer ce type de responsabilités, mais ne sont pas connues des présidents, des chasseurs de tête ou des comités de nomination. Le fonctionnement du programme BWP repose sur le mentoring croisé. Chaque président participant au programme :

- identifie une femme (ou plusieurs) de son entreprise répondant au profil d'une future administratrice, qui sera mise en contact avec un président d'une autre entreprise participant au programme ;
- s'engage à rencontrer et à accompagner une femme à haut potentiel venant d'une autre entreprise, à raison de trois ou quatre rendez-vous par an.

Les femmes ainsi identifiées, jusque-là non visibles et/ou pas spontanément candidates, bénéficient non seulement du *mentoring* du président d'une autre entreprise, mais également d'une mise en visibilité immédiate auprès des décideurs de leur entreprise.

Bilan du programme *Board Women Partners* en 10 ans :

- 120 binômes *mentors/mentees*
- 58 femmes nommées dans 105 conseils d'administration
- 48 groupes français et 60 présidents ont participé à ce programme. Parmi elles : Accor Hotels, Air France-KLM, Air Liquide, Alcatel-Lucent, Areva, Aviva France, AXA, BNP Paribas, BPCE, CGG, Edenred, EDF, Engie, Gecina, GDF-Suez, Generali France, Groupe ADP, Groupe La Poste, Groupe PSA, Groupe Sopra-Steria, Icade, Lafarge-Holcim, L'Oréal, McKinsey, Michelin, Orange, Pernod-Ricard, RATP, Safran, Saint-Gobain, Schneider Electric, Scor Se, Sequana, SNCF, Société Générale, Sodexo, Solvay, Suez Environnement, Technip, Total, Unibail-Rodamco, Veolia Environnement, Zodiac Aerospace.

Le programme, initié avant la loi Copé-Zimmermann, promulguée en 2011, a pris fin en 2018 après plus de 10 ans d'existence. Le contexte ayant évolué – les CA sont passés de 8 % à 43,6 % de féminisation entre 2007 et 2019, plaçant la France en tête du palmarès européen – les enjeux ne sont plus les mêmes en 2019.

Dans le cadre de ce programme, l'Afep, les entreprises, les présidents et les *mentees* administratrices, se sont engagés pour que la mixité à tous les niveaux de l'entreprise devienne une réalité et que l'esprit de ce programme perdure. Aujourd'hui, le sujet n'est plus tant la féminisation des conseils des grandes entreprises que celle des entreprises de taille intermédiaire, qui pourraient bénéficier de programmes similaires. Par ailleurs, il s'agit aujourd'hui, pour les femmes, non seulement de se renforcer dans les conseils des ETI et des grosses PME, mais également de développer la capacité d'agir au sein des conseils d'administration, d'être présentes au moment où les enjeux se tranchent, les positions se décident, c'est-à-dire dans les pré-réunions des conseils d'administration et dans les comités adéquats.

En ce qui concerne les organes exécutifs, tout reste à faire.

### 3.1.2 Augmenter la présence des femmes dans les instances exécutives

En 2017, le premier gestionnaire d'actifs au monde, le fonds BlackRock (plus de 5 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion), a fait savoir aux entreprises dans le monde qu'elles devront se justifier quand moins de deux femmes siégeront à leur conseil d'administration. À défaut, BlackRock pourrait voter en assemblée générale contre les résolutions des entreprises dont il est actionnaire. Si BlackRock estime que la France respecte ces critères depuis la mise en place de la loi Copé-Zimmermann, le fonds insiste pour qu'un effort soit fait au niveau des comités exécutifs : « *Il faut qu'il y ait une vraie culture de la diversité dans l'entreprise, qu'elle apprenne à repérer les talents féminins et les faire monter jusqu'au sommet* »<sup>77</sup>.

Plus récemment, Sanofi a annoncé que l'entreprise visait la parité à échéance 2025 pour les 1 900 dirigeants du groupe. À cet effet, l'entreprise a créé un *gender board* pour formuler des recommandations au comité exécutif<sup>78</sup>. Olivier Brandicourt, directeur général de Sanofi, justifiait cet objectif ainsi : « *l'augmentation du nombre de femmes au sein des équipes dirigeantes est un excellent levier de performance de l'entreprise tant en termes d'efficacité opérationnelle que de résultats financiers* »<sup>79</sup>.

Or, force est de constater comme l'attestent les chiffres ci-dessous repris par Ethics & Boards que, sans contrainte, les femmes restent aux portes des instances exécutives.

<sup>77</sup> Edouard Dubois, Director Blackrock Investment Stewardship.

<https://blog.deloitte.fr/edouard-dubois-blackrock-lun-des-roles-du-board-est-de-prevenir-le-prochain-black-swan/amp/>

<sup>78</sup> « Parité hommes-femmes en entreprise ; nous devons passer de la parole aux actes » Sanofi.com, 14 novembre 2018.

<sup>79</sup> <https://www.sanofi.com/fr/media-room/articles/2018/parite-hommes-femmes-en-entreprise>

**Mixité des Comex / Codir**  
**SBF 120 - 15 mars 2019**

Société	Femmes	Hommes	% femmes dans le Comex / Codir
ICADE	4	5	44,4 %
INGENICO	3	4	42,9 %
GTT GAZTRANSPORT & TECHNIGAZ SA	3	4	42,9 %
GECINA	4	6	40,0 %
VICAT	5	8	38,5 %
DBV TECHNOLOGIES	5	8	38,5 %
ORPEA	6	10	37,5 %
SODEXO	7	12	36,8 %
COVIVIO	4	7	36,4 %
PUBLICIS GROUPE SA	3	6	33,3 %
ORANGE	5	10	33,3 %
MAISONS DU MONDE	3	6	33,3 %
KERING	4	8	33,3 %
IPSOS SA	7	14	33,3 %
DANONE	2	4	33,3 %
WENDEL	2	5	28,6 %
SOLVAY	2	5	28,6 %
ILIAD	4	10	28,6 %
GEMALTO	4	10	28,6 %
L'OREAL	5	13	27,8 %
TELEVISION FRANCAISE 1 (TF1)	3	8	27,3 %
TECHNICOLOR	3	8	27,3 %
TARKETT	3	8	27,3 %
SUEZ	3	8	27,3 %
FNAC DARTY	3	8	27,3 %
ENGIE	3	8	27,3 %
CNP ASSURANCES	3	8	27,3 %
TECHNIPFMC	3	9	25,0 %
RENAULT	2	6	25,0 %
NATIXIS	3	9	25,0 %
LEGRAND	2	6	25,0 %
KORIAN	3	9	25,0 %
IPSEN	3	9	25,0 %
EURAZEO	2	6	25,0 %
ERAMET	2	6	25,0 %
AIR FRANCE-KLM	3	9	25,0 %



DEVENIR GENDER FAIR, QUELLES PROPOSITIONS ?

Société	Femmes	Hommes	% femmes dans le Comex / Codir
MICHELIN	3	10	23,1 %
EUROPCAR MOBILITY GROUP	3	10	23,1 %
DASSAULT SYSTEMES	2	7	22,2 %
APERAM	2	7	22,2 %
SCHNEIDER ELECTRIC	3	11	21,4 %
BIC	3	11	21,4 %
SOCIETE GENERALE	4	15	21,1 %
UBISOFT ENTERTAINMENT	1	4	20,0 %
SANOFI	3	12	20,0 %
SAINT GOBAIN	1	4	20,0 %
PERNOD RICARD	3	12	20,0 %
NEXITY	1	4	20,0 %
ELIOR GROUP	2	8	20,0 %
CAPGEMINI	5	20	20,0 %
BUREAU VERITAS	2	8	20,0 %
ACCOR	3	12	20,0 %
METROPOLE TV	4	17	19,0 %
CARREFOUR	3	13	18,8 %
REMY COINTREAU SA	2	9	18,2 %
AIR LIQUIDE	2	9	18,2 %
SPIE	2	10	16,7 %
LVMH	2	10	16,7 %
GROUPE PSA	3	15	16,7 %
TRIGANO	2	11	15,4 %
THALES	2	11	15,4 %
PLASTIC OMNIUM	2	11	15,4 %
AMUNDI	4	22	15,4 %
BNP PARIBAS	3	17	15,0 %
TOTAL	1	6	14,3 %
MERCIALYS	1	6	14,3 %
HERMES INTERNATIONAL	1	6	14,3 %
GENFIT	1	6	14,3 %
EDF	2	12	14,3 %
ALTRAN TECHNOLOGIES	1	6	14,3 %
WORLDLINE	2	13	13,3 %
VALEO	2	13	13,3 %
CGG	2	13	13,3 %
REXEL	1	7	12,5 %
GETLINK	1	7	12,5 %

Société	Femmes	Hommes	% femmes dans le Comex / Codir
EUTELSAT COMMUNICATIONS	1	7	12,5 %
EURONEXT	1	7	12,5 %
ARKEMA	1	7	12,5 %
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	1	8	11,1 %
SCOR	1	8	11,1 %
KLEPIERRE	1	8	11,1 %
TELEPERFORMANCE	1	9	10,0 %
SES	1	9	10,0 %
VEOLIA ENVIRONNEMENT	1	10	9,1 %
SOITEC SA	1	10	9,1 %
FAURECIA	1	10	9,1 %
ELIS	1	10	9,1 %
AXA	1	10	9,1 %
ALSTOM	1	11	8,3 %
NEXANS	1	12	7,7 %
GROUPE ADP	1	12	7,7 %
EDENRED	1	12	7,7 %
CASINO GUICHARD	1	12	7,7 %
SAFRAN	1	13	7,1 %
EUROFINS SCIENTIFIC	1	13	7,1 %
ROTHSCHILD & CO	1	14	6,7 %
CREDIT AGRICOLE	1	15	6,3 %
AIRBUS	1	17	5,6 %
ATOS	1	25	3,8 %
VIVENDI	0	7	0 %
VINCI	0	13	0 %
VALLOUREC	0	10	0 %
STMICROELECTRONICS	0	9	0 %
SOPRA STERIA GROUP	0	4	0 %
SEB	0	9	0 %
SARTORIUS STEDIM BIOTECH	0	4	0 %
RUBIS	0	3	0 %
NEOPOST SA	0	8	0 %
LAGARDÈRE	0	5	0 %
JCDECAUX	0	6	0 %
IMERYS	0	10	0 %
EIFFAGE	0	6	0 %
DASSAULT AVIATION	0	16	0 %
BOUYGUES	0	9	0 %

Société	Femmes	Hommes	% femmes dans le Comex / Codir
BIOMERIEUX	0	12	0 %
ARCELOR MITTAL	0	2	0 %
ALTEN	0	7	0 %
ALD AUTOMOTIVE	0	5	0 %
ESSILORLUXOTTICA	NC	NC	NC
BOLLORE	ND	ND	ND

NC : information non communiquée par l'entreprise.

ND : information non disponible suite à la fusion des deux entités en 2018.

Source : *Ethics & Boards*, mars 2019.

Si les quotas ne sont pas une fin en soi, ils n'ont pas d'équivalent démontré en termes de rétablissement des inégalités de genre. Force est de constater en effet que la situation n'évolue pas lorsqu'ils ne sont pas imposés. Nombre d'hommes et de femmes qui s'opposaient par principe aux quotas reconnaissent aujourd'hui qu'ils sont le seul moyen efficace de rétablir les inégalités entre les hommes et les femmes. En ce qui concerne les conseils d'administration, il semblerait que sans quotas, il n'y ait pas d'évolution. En effet, les entreprises du CAC 40 qui n'appliquent pas la proportion de femmes imposée par la loi Copé-Zimmermann dans leurs CA sont celles qui ne sont pas soumises à la réglementation française du fait de leur domiciliation juridique à l'étranger : Lafarge Holcim (Suisse) s'accommode d'un conseil féminisé à seulement 8,3 %, Technip (Royaume-Uni) à 21,4 %, Airbus (Pays-Bas) à 25 %, Gemalto (Pays-Bas) à 30 %, Arcelor-Mittal (Luxembourg) 33,33 % et STMicroelectronics (Suisse) à 33,3 % en 2019. De même, dans les pays qui n'imposent pas de contrainte à la loi sur les quotas, comme l'Espagne, l'incitation seule reste molle et la situation n'évolue pas. Avec le même objectif dans ses recommandations que la loi Copé-Zimmermann, les conseils d'administration des entreprises espagnoles concernées peinent à atteindre les 20 %.

L'objection récurrente faisant allusion à des femmes incompetentes qui prendraient la place d'hommes compétents en poste par le biais des quotas, ou estimant que la mise en place de ces derniers disqualifierait les femmes est troublante. Il préjuge que tous les hommes mis en place aux postes de responsabilité et de pouvoir sont nécessairement compétents et légitimes et qu'ils ne sauraient être disqualifiés par l'appui bienveillant d'un réseau quelconque. Or, il suffit d'interroger les présidents de CA pour comprendre le caractère infondé de l'argument. Aujourd'hui, non seulement aucun ne se plaint de s'être retrouvé avec une femme incompetente dans son

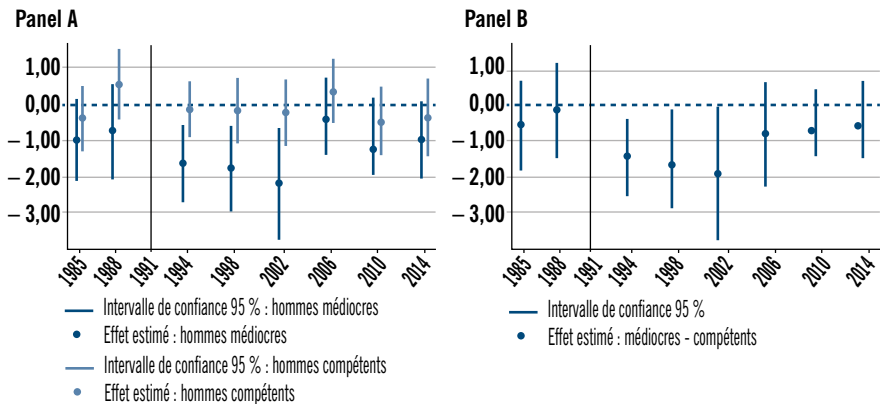
conseil, mais la majorité constate une plus grande efficacité dans le fonctionnement de conseils ainsi diversifiés. Les évaluations des conseils d'administration réalisées par des cabinets extérieurs pourraient être exploitées pour mettre en exergue qu'à l'occasion de la mise en place de la loi Copé-Zimmermann, un certain nombre d'entreprises ont été amenées à faire évoluer leur gouvernance en incluant des processus de recherche d'administrateurs basés sur des compétences. Les conseils, en intégrant de nouveaux profils, ont fait de la gouvernance une véritable source de performance.

Plus scientifiquement, une équipe de chercheurs internationaux a évalué l'impact de l'introduction des quotas sur les hommes<sup>80</sup>. Ils ont travaillé sur l'adoption de quotas de genre dans le système électoral suédois. L'étude est longue, fouillée et très technique. Intitulée « *Gender quotas and the crisis of the mediocre man* », elle aboutit aux conclusions suivantes : « *L'introduction d'un quota augmente le taux de démission des dirigeants médiocres, avec un effet plus important lorsque le quota est plus élevé. La compétence attendue des politiciens augmente après la démission de tels dirigeants* ». Le plus intéressant dans cette étude est qu'elle s'inscrivait dans le cadre d'un programme de recherche axé, non pas sur la problématique des femmes ou de la diversité, mais d'une réflexion bien plus large sur l'importance de la sélection en politique. Si les auteurs reconnaissent « *qu'un quota de genre peut être important en soi pour promouvoir l'égalité de représentation politique* », ils ont surtout mis en lumière que, contrairement aux idées reçues, l'introduction de quotas stricts n'induit pas le remplacement d'hommes compétents par des femmes incompetentes mais qu'elle permet plutôt d'accroître la compétence de la classe politique en réduisant la proportion d'hommes médiocres. « *Nos résultats suggèrent que cela pourrait également aider à perturber certaines des forces politiques qui maintiennent la domination d'une élite masculine médiocre* ».

---

<sup>80</sup> *Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden* By Timothy Besley, Olle Folke, Torsten Persson, and Johanna Rickne; Besley: Department of Economics, London School of Economics and Political Science, Houghton Street, London, WC2A 2AE, United Kingdom, and CIFAR (email: t.besley@lse.ac.uk); Folke: Department of Government, Uppsala University, Box 514, 751 20 Uppsala, Sweden, and UCLS (email: olle.folke@statsvet.uu.se); Persson: IIES, S-106 91 Stockholm, Sweden, and CIFAR (email: Torsten.Persson@iies.su.se); Rickne: SOFI, Stockholm University, 106 91 Stockholm, Sweden, IFN, and UCLS (email: johanna.rickne@sofi.su.se). *American Economic Review* 2017, 107(8): 2204–2242.

## Effet du quota de femmes sur le taux de survie d'hommes dirigeants compétents et médiocres



Notes : Le graphique montre les changements estimés dans la probabilité de survie d'hommes dirigeants médiocres et compétents par rapport à l'année de référence (1991), en fonction du changement dans la proportion de femmes élues lorsque le quota a été introduit (1994-1991). La variable des résultats capture la survie du politicien grâce à un indicateur binaire qui prend la valeur 1 s'il réapparaît sur le bulletin de vote d'une élection, et la valeur 0, sinon. L'unité d'observation est un homme politique lors de chaque élection, et l'échantillon regroupe des politiciens classés dans l'une des trois premières places sur le bulletin de vote lors de l'élection précédente. La période étudiée s'étend de 1985 à 2014. Le panel A montre les résultats afin d'estimer l'équation (6) séparément pour les hommes compétents et les hommes médiocres. La variable des résultats est remplacée par l'indicateur de survie. L'interaction pour l'année 1991 est omise pour que l'élection pré-quota devienne la catégorie de référence. Pour cela, on normalise  $\beta_{91}$  à 0 et on note cette année de référence à l'aide d'une ligne verticale. Le Panel B montre la différence estimée de l'effet du quota entre les dirigeants médiocres et les dirigeants compétents. Un modèle à triple différence, voir équation (7), est utilisé pour estimer ces différences, et les barres verticales montrent des intervalles de confiance de 95 % pour cette différence. L'échantillon exclut 20 partis locaux qui n'ont pas pleinement respecté le quota (ayant moins de 40 % de femmes élues en 1994). Il exclut également les partis locaux ayant une femme en tant que dirigeante en 1991. Des erreurs-types robustes regroupées au niveau de la municipalité sont estimées et toutes les régressions sont estimées en utilisant la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO).

Grandes écoles au féminin (GEF), un réseau de femmes qui regroupe des diplômées de Sciences Po, HEC, Polytechnique ou Centrale, n'a pas hésité à présenter, le 15 février 2018, une proposition visant à « instaurer des quotas femmes-hommes dans les instances collégiales d'exercice du pouvoir, telles que les Comex et les Codir ».

Il nous paraît en effet aujourd'hui indispensable d'envisager une extension des principes de la loi Copé-Zimmermann aux instances exécutives dans les secteurs public et privé. Il nous paraît cependant préférable que celle-ci soit appropriée par les acteurs et non pas imposée par la loi.

Si cette proposition pourrait sans doute s'appliquer aux grandes entreprises, cela est plus difficilement le cas pour les autres. En effet, s'il apparaît clairement que sans

quota, le pouvoir n'est pas partagé, demeure la question du vivier et des moyens dédiés pour repérer, préparer et promouvoir des femmes. Sans conteste, les grandes entreprises ont les moyens de développer outils et politiques à cet effet. La situation peut être plus complexe pour des entreprises de taille intermédiaire ou de grosses PME/PMI. Pour ces dernières, il convient de parvenir à un engagement transparent du Comex, à l'appréciation et sous la vigilance du conseil d'administration. En effet, l'une des missions de ce dernier est la diversité et la non-discrimination, il s'agirait donc de renforcer son action en la matière. Récemment, la loi PACTE dans son article 188, « Recherche de représentation équilibrée entre hommes et femmes au sein des organes de directions », renforce en ce sens les prérogatives du conseil d'administration, en le chargeant de déterminer un processus de sélection qui garantira jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats<sup>81</sup>. La mesure est non contraignante contrairement au caractère impératif retenu pour favoriser la diversité au sein des conseils par la loi Copé-Zimmermann.

### Proposition n° 3

Dans l'esprit de la loi Copé-Zimmermann, avec les mêmes modalités de seuils et de mise en œuvre raisonnables, instaurer un objectif minimal de 40 % du sexe le moins représenté au sein des instances exécutives des sociétés du SBF 120, d'ici cinq ans, à leur rythme.

À ce stade, cette mesure doit être inscrite, non pas dans la loi, mais comme un engagement de chaque entreprise donnant lieu à une publication annuelle.

Notre recommandation s'appuie donc sur une démarche volontaire plutôt qu'un passage par la loi. Compte tenu des évolutions rapides de l'opinion sur ce sujet, il ne fait pas de doute que la loi viendrait suppléer une absence d'actions.

<sup>81</sup> La section 2 du chapitre V du titre II du livre II du Code de commerce est ainsi modifiée :

1° Le premier alinéa de l'article L. 225-53 est complété par deux phrases ainsi rédigées : « Il détermine à cette fin un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes. » ;

2° Le premier alinéa de l'article L. 225-58 est complété par une phrase ainsi rédigée : « La composition du directoire s'efforce de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes. » ;

3° Le dernier alinéa du même article L. 225-58 est complété par une phrase ainsi rédigée : « Il détermine à cette fin un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. »

En ce qui concerne les entreprises de taille intermédiaire, fixer annuellement des objectifs de réduction d'écart de représentation entre les sexes dans les instances exécutives des sociétés. Ces objectifs seront fixés par les instances de gouvernance et leur suivi devra faire l'objet d'une publication en début d'année et à l'issue de chaque exercice.

De manière générale, appliquer systématiquement des listes équilibrées de candidats et s'assurer à la fin de l'année qu'en moyenne, autant d'hommes que de femmes ont été nommés ou recrutés.

Paul Seabright<sup>82</sup> relève en effet qu'il est tout à fait « *raisonnable d'exiger un minimum de femmes sur chaque liste* », en s'adaptant bien entendu aux professions : 1,3 % de femmes pilotes de lignes ne permettent pas d'exiger 50 % de candidates féminines mais une part minimum construite sur le vivier des écoles d'aviation pourrait être exigée dans les candidatures. Il préconise d'ailleurs la mise en place d'un « *label de qualité que les entreprises ne pourraient obtenir qu'en respectant systématiquement un équilibre hommes-femmes dans les présélections de candidats* ».

Il est évident que toute politique de promotion des femmes, et en particulier la politique des quotas, se fera mathématiquement au détriment de promotions de certains hommes. C'est un fait qu'il faut que les pouvoirs publics assument et que la société dans son ensemble accepte dans l'intérêt général.

### Pistes pour le secteur public

Dans un de ses rapports<sup>83</sup>, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes avait recommandé la mise en place d'un tandem paritaire à la tête de l'exécutif des collectivités territoriales : « *1.1 Au sein des conseils départementaux et régionaux, proposer au suffrage du conseil une liste de vice-président.e.s dirigée par un.e candidat.e de l'autre sexe que celui du.de la président.e ; 1.2 Étendre cette modalité aux exécutifs des conseils municipaux, en proposant au suffrage du conseil une liste d'adjoint.e dirigée par la personne placée en deuxième position de la liste soumise au suffrage universel direct lors des élections municipales. La.le premier.e adjoint.e sera donc automatiquement de l'autre sexe que celui du.de la maire.* »

C'est d'ailleurs bien en termes d'objectifs que la ministre des Armées, Florence Parly, a annoncé le 6 février 2019 devant la Commission de la défense de l'Assemblée

<sup>82</sup> Paul Seabright, *Sexonomics, sexe, mensonge et économie*. Champs Essais, Flammarion.2013.

<sup>83</sup> « Quel partage du pouvoir entre les femmes et les hommes élu.e.s au niveau local ? » HCE, 2 février 2017.

nationale « l'objectif de mixité suivant : en 2022, il faudra que nous ayons 10 % des officiers généraux qui soient des officiers féminins (contre 7 % actuellement, toutes armées et direction de service confondus). Pour 2025, il faudrait que nous puissions doubler le nombre des officiers généraux par rapport à la situation actuelle »<sup>84</sup>.

## 3.2 Dégenrer les problématiques subies par les femmes pour accompagner la transformation de la société

### 3.2.1 Une nouvelle gestion du temps d'absence et de présence

#### Pour une absence non discriminante

En ce qui concerne la maternité, deuxième grande source de discrimination des femmes, il s'agit de traiter le sujet par le biais de l'absence. En effet, la question n'est pas tant qu'une femme soit enceinte, mette un enfant au monde ou devienne mère, que de son absence et de la désorganisation qu'elle implique dans une structure professionnelle. Cette perturbation est la même quand un chef d'entreprise ou un chef d'État-Major doit se mettre en congés pour soigner un cancer ou un AVC, quand un directeur financier doit accompagner un parent ou un enfant malade.

Dans toutes ces situations, les mois d'absence ne devraient pas être pénalisants dans la progression de carrière. Le système devrait permettre de reprendre là où l'on s'est arrêté sans inclure cette coupure dans la prise en considération de la progression ou de l'augmentation, en particulier sur la question des bonus ou de l'avancement dans un créneau fixe donné, comme c'est souvent le cas dans les institutions publiques. Dans la fonction publique, le congé de maternité est considéré comme une période d'activité pour les droits à avancement et la retraite.

La période d'absence doit être une période blanche, éventuellement sans bonus ou progression, mais neutre, c'est-à-dire sans impact négatif à la reprise. Il en est de même pour les progressions de carrières qui impliquent des critères de délais ou d'âge pour gravir des échelons : c'est le cas de la fonction publique ou de l'armée, où l'on continue à avancer en ancienneté mais plus en grades, perdant ainsi des créneaux de passage. Il faudrait, par exemple, pouvoir garder le bénéfice de ces avancements au retour de la période d'absence, sans être pénalisé car la fenêtre de tir s'est refermée.

<sup>84</sup> Audition de Mme Florence PARLY, ministre des Armées, commission de la défense nationale et des forces armées, 6 février 2019 à 18h, compte-rendu n° 26.



Le rapport 2017 sur l'égalité dans la fonction publique dresse un premier bilan de la mise en place des comités d'audition. Il révèle la faiblesse du nombre de candidatures féminines : « *Entre juillet 2016 et fin février 2017, sur un total de 152 candidatures pour 32 comités organisés pour des chefs de service, 33 candidatures étaient féminines, 24 femmes ont été auditionnées et 8 nommées.* » Cette faiblesse des candidatures, malgré un vivier certain de femmes remplissant les conditions pour devenir chefs de service, invite à explorer d'autres facteurs d'explication que la supposée moindre ambition des femmes. Ce constat révèle la persistance d'une organisation du travail survalorisant l'extrême disponibilité horaire, et une politique de gestion des carrières qui valorise également en particulier certains moments de la carrière, entre 30 et 40 ans.

Soulignons qu'en la matière, il existe déjà le dispositif facilité du recours au télétravail ou encore les dispositifs d'aménagement de la durée du travail.

En complément de ces mesures, il convient de mieux gérer le temps de travail. Il est important de donner aux personnes qui travaillent la possibilité d'intégrer des respirations, du temps consacré à des activités extra-professionnelles. C'est une question cruciale, à laquelle la nouvelle génération de travailleurs est particulièrement sensible, notamment dans le secteur du numérique, qui intègre déjà cette nouvelle organisation. Ainsi, à l'école de code 42, les étudiants ne sont pas contraints par des horaires fixes, et, plutôt que des cours traditionnels, leur est imposée une obligation de résultats sur des projets qui nécessitent d'ailleurs un travail de groupe pour progresser, à leur rythme. Il ne s'agit pas ici d'en faire une généralité pour les entreprises et les services publics, mais de comprendre que nous sommes arrivés à la fin d'un système créé par les hommes d'une génération pour eux-mêmes. Ceux sur qui reposait la quasi-totalité de la responsabilité financière du foyer, qui étaient peu impliqués dans l'éducation quotidienne de leurs enfants et qui bénéficiaient de l'appui d'une femme à la maison leur permettant de consacrer 100 % de leur énergie à leur carrière. Ce système a été remis en cause par l'arrivée des femmes en masse dans la population active, l'augmentation des divorces, les aspirations de nouvelles générations à une vie plus équilibrée entre sphères professionnelle et personnelle.

### **Pour un congé de naissance équitable**

En ce qui concerne la période du congé post-naissance, il conviendrait, au-delà des quelques jours de repos nécessaires physiquement et incompressibles propres à la femme (huit semaines pour les salariées), de proposer indifféremment, et sans

préjudice de salaire, aux hommes de prendre le complément de ce congé. Ainsi, il ne s'agirait plus d'un congé de maternité ou de quelques jours proposés à l'homme au titre du congé de paternité, mais d'un congé forfaitaire parental, que chacun pourrait se partager à sa guise sur le modèle amélioré du « *parental leave* » britannique (mais qui n'est pas pris en charge correctement) ou du congé suédois (sans doute un peu trop directif pour nous autres Français). En Norvège, un certain nombre de jours doivent être pris par le père, à défaut ils sont perdus (*father's quota*). En Suède, 90 jours sont accordés à chacun des deux parents sans possibilité de transfert. Au Luxembourg, les deux parents ont droit à un congé parental égal. Le « premier congé parental » doit être pris (par la mère ou par le père) immédiatement après la fin du congé de maternité. Le « second congé parental » peut être pris par l'autre parent à tout moment jusqu'à ce que l'enfant ait atteint l'âge de six ans. Le congé parental peut se décliner dans une variété de formats.

Il est intéressant de rapporter ici l'argument clé de Paul Seabright en faveur du congé paternité. Ce dernier rappelle que les parents sont responsables envers la société de la façon dont ils éduquent leurs enfants. Il estime donc tout à fait légitime, pour ne pas dire plus juste, « *que la société insiste sur le fait que l'éducation des enfants – domaine où les décisions privées ont de vastes répercussions sociales – relève de la responsabilité des deux parents, et pas uniquement de celle des mères* »<sup>85</sup>.

Il convient de ne pas minimiser le rôle crucial des leaders en la matière. Instaurer des rôles-modèles masculins en matière de congé parental est fondamental. Au Japon, pays qui offre les congés paternité les plus rémunérateurs, très peu d'hommes les utilisaient, trouvant cela dégradant. Lorsque le ministre du Travail de l'époque, Yasuhisa Shiozaki s'est présenté comme « *ikuboss* », littéralement le boss des « *ikumen* » (ceux qui s'occupent des enfants à la maison), le taux de participation est passé de 14 % à 40 %<sup>86</sup>. Ainsi, il est primordial que les responsables managériaux prennent les congés de paternité proposés de manière à ouvrir les vannes pour leurs subordonnés qui, bien souvent, n'osent pas par peur d'être jugés.

---

<sup>85</sup> Paul Seabright, *Sexonomics, sexe, mensonge et économie*. Champs Essais, Flammarion, 2013.

<sup>86</sup> « Japan prompts more civil servants to take paternity leave » *Japan Times*, 9 janvier 2018 cité par Mc Kinsey

**Proposition n° 4**

Octroyer un certain nombre de jours de congé post-naissance (en dehors des huit semaines de repos obligatoire) aux parents comme un « droit de tirage », indifféremment de leur sexe ou de leur statut hiérarchique, afin de ne pas discriminer et stigmatiser en fonction du sexe.

Globalement, il convient d'en finir avec l'habitude française du présentisme, qui n'est, d'une part, pas adaptée à une répartition harmonieuse du temps entre vie professionnelle et vie privée, pour les femmes comme pour les hommes, et qui, d'autre part, ne correspond plus du tout aux injonctions acceptables par une nouvelle génération arrivant sur le marché du travail. Comme le remarque Paul Seabright, la France demeure très marquée par ce qu'il appelle le « piège du signalement ». *« Comme la queue du paon nous le rappelle, un nombre considérable de pratiques sociales inefficaces subsistent et se propagent, aussi bien dans la nature que dans la société, car ceux qui les adoptent s'en servent pour envoyer des signaux »*. L'économiste pointe ici de nombreuses pratiques professionnelles et d'organisation du travail pénalisant particulièrement les femmes, dont la rentabilité n'est pas prouvée et qu'il nomme « la roue du paon ». *« Une foule de pratiques professionnelles – passer de longues heures au bureau pour effectuer des tâches qui pourraient être accomplies avec autant d'efficacité chez soi, par exemple – sont une forme d'étalage peu économique. Elles sont la roue du paon »*. Et Paul Seabright de conclure à la fin de son ouvrage : *« Si en tant qu'Homo sapiens nous devons tirer un avantage collectif du fait que nous avons un plus gros cerveau que les paons, celui-ci doit certainement inclure la possibilité de consacrer notre ingéniosité à échapper aux pièges du signalement en imaginant des moyens plus économiques de révéler nos talents et motivations aux autres »*.

Si l'on souhaite évoluer intelligemment en tant qu'espèce, accompagner l'évolution des aspirations d'une génération élevée aux outils numériques et attachée au développement personnel au moins autant qu'à la réussite professionnelle, il nous faut impérativement repenser l'organisation du travail et revoir la logique de nos parcours professionnels.

**3.2.2 Gérer les parcours professionnels différemment**

Le schéma classique du parcours construit autour de postes occupés ou de cases cochées est sérieusement remis en cause. Il convient de réfléchir à construire des

parcours professionnels sur des compétences et des savoirs plus que sur des postes occupés, qui plus est dans un temps et un intervalle donnés. Cela permettra de mieux objectiver les missions confiées et en conséquent de moins discriminer les femmes. De même, on pourrait imaginer de modifier l'ordre des parcours internationaux en proposant des postes à l'étranger aux cadres en début de carrière plutôt qu'à 40 ans, au moment où les familles et les enfants sont plus compliqués à déplacer, et réinvestir la notion de compétence : la mobilité n'est pas une compétence, c'est un choix de vie. Il convient de repenser la gestion des carrières en construisant des grilles de compétence, de *soft skills* (compétences informelles), de compétences transversales, de *leadership* ; en expérimentant ; en réfléchissant à la construction de parcours *gender friendly*, attractifs pour les femmes et pour les hommes et qui correspondent aux besoins des entreprises. Il est ainsi nécessaire de repenser la valeur des compétences intellectuelles, culturelles et opérationnelles attendues dans un parcours professionnel, la décorrélérer des postes occupés pour appréhender les recrutements et les évolutions professionnelles en dehors des considérations, conscientes ou inconscientes, liées au genre.

Enfin, si la promotion de certains hommes sera mathématiquement décalée du fait de l'instauration de quotas ou d'une plus grande promotion des femmes, cela pourrait être l'occasion pour les organisations de repenser la notion de promotion et de succès, de développer des modèles d'experts et les valoriser, par exemple, au-delà de la réalité managériale et de la taille de l'équipe.

### 3.2.3 Lutter contre les stéréotypes

Le secteur du numérique, pourtant l'apanage des jeunes générations, est la preuve que les stéréotypes de genre ne sont pas en voie de disparition. Or, l'emprise de ce secteur du numérique et des technologies de l'information sur la croissance et l'emploi pour les années à venir est fondamentale. Une communication de la Commission européenne relevait que : « 16 % environ des quelque 8 millions de personnes qui travaillent dans ce secteur sont des femmes. Dans les secteurs de l'ingénierie et des sciences, un fossé sépare toujours les hommes et les femmes de la jeune génération (...) Attirer davantage de femmes vers le secteur des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) contribuerait à une augmentation du PIB de l'Union européenne par habitant de 2,2 % à 3,0 % en 2050. Cette évolution pourrait s'appuyer sur de nouvelles tendances, comme l'intérêt des filles pour le codage ou l'émergence de startups dirigées par des

*femmes* »<sup>87</sup>. Il est donc urgent de s'inquiéter de ces différentiels et mettre en place des outils pour lutter contre ces inégalités bien avant l'entrée dans la vie active.

Si des mesures correctives sont mises en place dans le monde du travail, il conviendrait de traiter une partie du problème en amont. En effet, les stéréotypes se développent dès l'enfance et en particulier à l'école, et sont le « *terreau des inégalités hommes-femmes* » pour reprendre l'expression de Marie-Cécile Naves et Vanessa Wisnia-Weill dans leur rapport de 2014<sup>88</sup>. Il convient d'éduquer les hommes et les femmes, au sein des institutions éducatives d'une part, de la formation professionnelle d'autre part, et de développer des outils pour faire prendre conscience aux jeunes filles du sujet et gérer les biais cognitifs et stéréotypes de genre. C'est ce dernier enjeu qui est l'objet de la Chaire pour l'entrepreneuriat des femmes de Sciences Po, qui a l'ambition de créer des outils permettant aux jeunes filles de prendre conscience et de s'affranchir des biais cognitifs de genre et leur permettre de faire des choix éclairés.

Ainsi, contrairement à ce qu'un ingénieur senior de Google, James Damore, avait écrit dans une note interne à l'entreprise<sup>89</sup> (avant d'être licencié en août 2017), il n'existe pas de différence biologique expliquant la très faible proportion de femmes dans les métiers du numérique – et celui de programmeur informatique en particulier. Les recherches en neurosciences ne révèlent aucune différence statistique entre les cerveaux des hommes et des femmes impliqués. D'autres facteurs permettent d'expliquer ce biais, en particulier les stéréotypes de genre qui bloquent le champ des possibles des jeunes femmes, et les stéréotypes de comportement qui ne les incitent pas à intégrer des univers masculins. C'est ce que rappelle l'association Femmes et Sciences dans un livret conçu pour démystifier les préjugés : « *Nos circuits de neurones sont en effet largement fabriqués par l'apprentissage et l'expérience vécue. Seulement 10 % des connexions sont présentes à la naissance. Les 90 % restants vont se construire progressivement en fonction des influences de la famille, de la culture, de la société* ».

<sup>87</sup> Plan d'action de l'Union européenne 2017-2019 - Éliminer l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes - COM(2017) 678 final – 20 novembre 2017

<sup>88</sup> Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Lutter contre les stéréotypes filles-garçons, un enjeu d'égalité et de mixité dès l'enfance sous la direction de Marie-Cécile Naves et Vanessa Wisnia-Weill, janvier 2014.

<sup>89</sup> Mémo interne de Google publié par James Damore en juillet 2017 dont des extraits ont été publiés et repris par les médias amendant Google à réagir fortement, l'affaire a fait grand bruit et de nombreux médias internationaux s'en sont saisis. Il est référencé sous le vocable « Google memo » (« Google's ideological echo chamber »).

Or, l'école non seulement oriente plus facilement les garçons vers des voies scientifiques, mais dévalorise les modèles scientifiques féminins. Des chercheurs se sont penchés sur les manuels scolaires et l'étude menée par le centre Hubertine Auclert<sup>90</sup> a mis en exergue le fait que « *les femmes scientifiques sont le plus souvent associées aux travaux de leur mari (ex : Marie Curie ou Tatiana Ehrenfest). Les femmes sont davantage représentées en tant qu'épouses, muses, amantes, principalement associées aux hommes et non en tant que créatrices. L'absence de mention de certaines femmes scientifiques ou l'absence totale de figures de femmes historiques dans d'autres domaines constituent également un processus d'invisibilisation des femmes. C'est le cas pour la mathématicienne Augusta Ada King ou Hedy Lamarr, inventrice à qui nous devons le Wi-Fi grâce à ses travaux sur les télécommunications.* » Les plus nobles des institutions ne sont pas plus exemplaires. Ainsi, l'association Femmes et Sciences rapporte comment deux femmes ont été dépossédées du prix Nobel de sciences : « *Lise Meitner (1878-1968), qui a écrit le premier article sur la fission nucléaire et a prédit la réaction en chaîne. C'est Otto Hahn, avec qui elle collaborait, qui a reçu, seul, le prix Nobel de chimie 1944 pour la découverte de la fission. Rosalind Franklin (1920-1958), quant à elle, était morte depuis quatre ans quand Francis Crick, James Watson et Maurice Wilkins ont été récompensés par le prix Nobel en 1962 pour la découverte de la structure en double hélice de l'ADN, mais la contribution essentielle de Rosalind dans la détermination de la structure cristallographique a été passée sous silence.* »

Et malheureusement, le sujet ne se limite pas aux sciences. Alors que le système scolaire pousse les filles vers la voie littéraire, elles n'y trouvent même pas de quoi satisfaire leur condition de femmes. Ainsi, comme le relève le Haut Conseil à l'Égalité dans son État des lieux sur le sexisme, « *jamais une auteure femme n'a été au programme de littérature en terminale L. De 2003 à 2016, aucun texte écrit par une écrivaine n'a été proposé lors de l'épreuve de littérature des élèves de la série L et il faudra attendre 2018 pour que le ministère de l'Éducation nationale inscrive au programme... le livre « La Princesse de Clèves » de Madame de La Fayette. Cette invisibilisation ne se limite pas aux programmes de lettres mais concerne aussi ceux de philosophie* »<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> Organisme associé de la Région Ile-de-France, le Centre Hubertine Auclert est le centre francilien pour l'égalité femmes-hommes. Il a pour principaux objectifs la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les violences faites aux femmes à travers l'Observatoire régional des violences faites aux femmes. Il apporte de l'expertise et des ressources sur ces thèmes aux actrices et acteurs qui œuvrent sur le territoire francilien.

<sup>91</sup> Manuels Scolaires, Genre et égalité, Actes de colloque, Paris, 2 juillet 2015, Hubertine en actes. Cité par l'État des lieux du sexisme, Haut Conseil à l'Égalité.

### **Stéréotypes de genre et éducation<sup>92</sup>**

Les données statistiques mettent en évidence le fait que les filles et les garçons intériorisent les stéréotypes de genre. Dès l'école primaire, les filles obtiennent de meilleurs résultats scolaires que les garçons. Elles redoublent moins, leur taux de réussite au diplôme national du brevet et au baccalauréat est plus élevé. À la fin du collège, quels que soient leur milieu social d'origine ou leur réussite scolaire, les filles s'orientent davantage vers l'enseignement général et technologique que vers l'enseignement professionnel (et très rarement dans les sections industrielles). Dès la classe de seconde, seulement 46 % des élèves qui suivent des options scientifiques ou technologiques sont des filles, alors qu'elles sont surreprésentées (69 %) dans les enseignements d'exploration au profil littéraire. Filles et garçons continuent à se conformer à ce qui est présenté comme leur domaine respectif de compétence dans les schémas socioprofessionnels fortement stéréotypés. Cette non-mixité se poursuit en classe de terminale. En filière scientifique, les filles représentent à peine la moitié des élèves, alors qu'elles composent 79 % des effectifs de terminale générale littéraire. On retrouve cette répartition sexuée aussi dans les terminales technologiques : les filles sont 88 % en terminale sciences et technologies de la santé et du social (ST2S), contre 7 % en terminale sciences et technologies de l'industrie et du développement durable (STI2D). Par ailleurs, le processus de rééquilibrage ralentit : en dix ans, le pourcentage de filles dans les filières scientifiques et techniques n'a augmenté que de deux points.

À l'université, toutes filières confondues, sauf DUT, 58,2 % exactement sont des femmes en 2016. Si elles composent 74 % des étudiants en langues, 70 % en lettres, 68 % en sciences humaines et sociales, elles représentent 38,7 % des effectifs des formations scientifiques de l'université. Les étudiantes sont nettement majoritaires dans les filières « sciences de la vie, de la santé, de la terre et de l'univers » (60,1 %), alors qu'elles ne représentent que 28 % en « sciences fondamentales et applications ». C'est dans le domaine de la santé que les femmes sont les plus présentes : 63,8 % des étudiants sont des étudiantes. Au sein des formations scientifiques et technologiques, la part des femmes varie énormément selon les spécialités. Elles sont surreprésentées en génie biologique, en packaging, emballage et conditionnement – domaine où la présence des femmes a le plus augmenté (+ 23 points entre 2006-2007 et 2015-2016) –

<sup>92</sup> *Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur*, édition 2018.

et dans une moindre mesure en chimie. En revanche, les femmes sont très peu présentes – moins de 8 % des élèves – en génie électrique et informatique industriel, en génie mécanique et productique, en génie industriel et maintenance et en réseaux et télécommunications.

En 2016, les femmes représentent la moitié des étudiants de l'ensemble des sections de techniciens supérieurs (BTS). Elles sont même en nombre plus important que les hommes dans les BTS dits de « services » : elles représentent 99 % des étudiants en coiffure, esthétique et autres spécialités des services aux personnes, 95 % en travail social, 84 % en communication et journalisme ou encore 81 % en secrétariat bureautique. Elles ne sont en revanche qu'un quart dans les classes de BTS spécialité « production industrielle », c'est-à-dire les formations les plus scientifiques et technologiques. Leur présence dans les BTS scientifiques est certes encore très limitée, mais elle a été multipliée par deux en dix ans : les filles n'étaient que 13 % à fréquenter ces formations en 2006.

Les écoles d'ingénieurs demeurent problématiques, avec une féminisation certes constante depuis 1990 mais très lente – augmentation de huit points de la part des filles parmi l'effectif des élèves ingénieurs entre 1990 et 2016, passant de 19,9 % à 28 %. En outre, la proportion stagne depuis 2011 à 28 %. Même constat en ce qui concerne la présence des femmes dans les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), où les étudiantes féminines sont 42,6 % en 2016, soit le même niveau qu'en 2006 (42 %).

La promotion de l'égalité entre les filles et les garçons dans et par l'école est inscrite dans la loi depuis 1989. L'ensemble des textes publiés depuis trente ans montre que la question de l'égalité entre filles et garçons, sous tous ses aspects, n'a été ni sous-estimée ni négligée. Le Comité interministériel du 8 mars 2018 reprenant les objectifs et les leviers de la convention interministérielle pour l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes dans le système éducatif (2013-2018) a défini de nombreuses mesures clés pour transmettre et diffuser la culture de l'égalité, et parmi elles : « *Instaurer la parité dans les instances représentatives des élèves* » et « *promouvoir la mixité des filières et des métiers, en se fixant des objectifs chiffrés par filière et en utilisant le stage d'orientation de 3<sup>e</sup> pour faire découvrir des filières peu mixtes.* »



Pourtant, les avancées sont encore peu significatives, notamment dans le domaine de l'orientation qui a été pourtant le mieux suivi. En dépit des volontés affichées, et réelles, l'école ne s'est sans doute pas donné les moyens d'une application continue et systématique, à tous les niveaux du système d'éducation, d'une politique par ailleurs clairement définie et disposant de nombreux outils.

L'environnement social de l'école est loin d'être favorable au développement des principes qu'elle souhaite promouvoir. Le sujet connaît des résistances sociologiques et idéologiques. Les stéréotypes de genre sont une construction sociale, d'où la difficulté de les déconstruire dans une société, et le seuil d'acceptabilité n'est pas le même partout. Le fonctionnement de la famille reste caractérisé par une répartition conventionnelle et inégalitaire des tâches domestiques et des responsabilités parentales.

Pourtant, de nombreuses études sur les biais cognitifs et propositions d'actions concrètes existent. Ainsi, en mai 2013 un rapport de l'Inspection générale de l'Éducation nationale (IGEN) sur « l'égalité entre les filles et les garçons dans les écoles et les établissements » conclut : *« C'est aussi une école qu'il faut refonder. L'enjeu et la difficulté sont là. Éduquer à l'égalité, ce n'est pas seulement actualiser des textes, relancer des dispositifs et les faire mieux connaître, renforcer le pilotage, mieux former les personnels. C'est surtout faire classe différemment, évaluer autrement, mettre en œuvre des compétences laissées en jachère dans et hors la classe. Promouvoir et mettre en œuvre une égalité réelle, ce n'est pas engager pour l'école une priorité de plus, c'est mieux répondre à ses missions fondamentales ; c'est apprendre à faire un usage critique de la pensée contre les fausses évidences ; c'est assurer la réussite de tous ; c'est aussi rendre l'école plus efficace et la mettre à l'heure de son siècle. Le monde du travail lorsqu'il entend tirer parti de la mixité et promouvoir réellement l'égalité entre les femmes et les hommes, est amené à repenser son mode d'organisation et ses conditions de travail, au bénéfice de tous. Un défi du même ordre attend l'école. »*

À la suite de ces travaux, une convention interministérielle 2013-2018 est mise en place et développe de nombreux outils – des formations, des référents, tout un panel d'accompagnements. Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) en avril 2017<sup>93</sup> pointe la même difficulté à faire évoluer la mixité dans les filières. Les différences d'orientation entre filles et garçons du fait de la persistance de parcours scolaires très différenciés ont

<sup>93</sup> « Evaluation des actions publiques en faveur de la mixité des métiers ».

des conséquences sur l'insertion dans l'emploi. « *Développer la mixité des métiers contribue à l'égalité professionnelle, puisque près d'un quart de l'écart salarial moyen entre femmes et hommes s'explique par la concentration des femmes sur des métiers moins qualifiés et moins bien rémunérés.* » Alors que les femmes et les hommes sont presque à parts égales dans la population active, la mixité des métiers progresse lentement (26,8 % des salariés sont dans un métier comportant au moins un tiers de femmes ou d'hommes).

Comme l'analyse le rapport de l'IGEN de 2013, « *le poids et la complexité des facteurs internes et externes qui influencent les rapports de genre et sont susceptibles de créer, maintenir ou renforcer des inégalités, sont de telle ampleur que les politiques conduites avec ténacité depuis plusieurs décennies parviennent bien difficilement à faire bouger les lignes* »<sup>94</sup>.

Notre système éducatif, ancré dans la tradition républicaine française, se fonde sur l'indifférenciation de l'élève dans une conception désincarnée de l'égalité et peine à voir des garçons et des filles. Les politiques de discrimination positive mises en place sont des aides à des territoires et non des aides à des individus. Pour faire bouger les lignes, seule une discrimination positive, du type de celle imposée à Sciences Po, mais cette fois basée et assumée sur le genre, semble efficace. Néanmoins, cette dernière serait non pas impossible mais très délicate à mettre en œuvre. D'une part, il faudrait lutter contre les blocages et biais cognitifs des filles elles-mêmes, et d'autre part, la complexité des influences ne pourra être dépassée que par un principe de réalité fort. Autrement dit, quand le besoin de femmes dans la sphère professionnelle se fera criant, voir vital pour les entreprises ou les institutions, les politiques volontaristes trouveront un autre écho. Seule la nécessité du flux imposera la mise en œuvre d'outils et de politiques publiques capables de réformer la question du genre dans le premier vivier que constitue l'école.

### Proposition n° 5

Encourager les recherches en matière de biais cognitifs pour développer les outils à l'école, dans les universités et au sein des environnements de travail. Lutter contre les stéréotypes de genre dès l'école par des actions très concrètes ouvrant le champ des possibles – formations de code informatique dès le primaire, cours de récréation non genrées, travail de groupe (mixtes), etc. - et contribuer ainsi à créer un vivier équilibré dans toutes les filières.

<sup>94</sup> Olivier Galland, « Sociologie de la jeunesse », Paris, Armand Colin, 2007.

Enfin, si la lutte contre les stéréotypes de genre doit effacer la notion d'études, secteurs d'activité ou métiers réservés aux uns et aux autres, il n'en reste pas moins que la force physique peut être un critère objectif discriminant par essence. Même si aucun métier ne doit leur être interdit *a priori* de ce fait, il apparaît que peu de femmes occupent les métiers de déménageur ou de ripeur par exemple. En revanche, il faut agir à créer un environnement ouvert à l'intégration, sans *a priori* d'une femme dont les qualités physiques permettraient une intégration dans ces corps de métier, et mettre en place une vigilance particulière pour les accompagner. La difficulté est ici le nombre et l'encadrement. A moins de 10 %, cela ne fonctionne pas (cf. ouverture des équipages aux femmes dans la Marine).

À cet égard, la loi du 5 septembre 2018 a institué au sein de l'entreprise l'obligation de désigner (*articles L.1153-5-1 et L.2314-1 du Code du travail*) :

- un référent dans les entreprises employant au moins 250 salariés ;
- un référent au niveau du CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

### Proposition n° 6

Dans les univers à plus de 70 % masculins, confier aux référents en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes que sont contraintes de nommer les entreprises employant au moins 250 salariés, une mission de garantie des conditions de travail des femmes présentes. Cela afin que ces dernières puissent librement s'épanouir dans ce métier considéré comme « masculin » qu'elles auraient choisi.

## 3.3 Responsabiliser l'ensemble des acteurs

### 3.3.1 Un suivi des lois par des structures publiques rationalisées

#### Rationaliser les structures de suivi des thématiques d'égalité

La loi du 27 janvier 2017, relative à l'égalité et la citoyenneté, a confié au Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes la mission d'établir un rapport sur l'état des lieux du sexisme, publié pour la première fois le 17 janvier 2019<sup>95</sup>.

<sup>95</sup> Rapport n° 2018-01-07 STER 038, 1<sup>er</sup> État des lieux du sexisme en France.

Si l'initiative de cette mission peut être saluée, elle appelle deux remarques. Tout d'abord, et comme le fait remarquer le rapport dans son introduction et sa conclusion, la question des moyens pour obtenir et discriminer la donnée en la matière est primordiale. « *L'état des lieux réalisé a montré que les enquêtes d'opinion et les enquêtes annuelles conduites par les directions statistiques des différents ministères proposaient des données éparées de plusieurs manifestations du sexisme (...), et permis d'identifier des données relativement nombreuses, quoiqu'encore incomplètes. Le HCE avait comme projet initial de réaliser une enquête indépendante, sur le modèle, par exemple, du baromètre racisme annuel réalisé par IPSOS, de la CNCDH<sup>96</sup>. Mais aucun moyen supplémentaire n'ayant été accordé pour réaliser une telle enquête, le HCE a donc décidé de mener une autre forme de travail pour générer de nouvelles données : en intégrant de nouvelles questions dans le baromètre de la DREES<sup>97</sup>, et en exploitant des données sur les inégalités entre les femmes et les hommes, peu exploitées jusque-là ; en travaillant en partenariat avec l'ONDRP concernant les données relatives aux injures en raison du sexe, collectées depuis dix ans et peu exploitées et diffusées jusque-là ; en intégrant huit questions dans l'étude annuelle « conditions de vie et aspirations » du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), avec le soutien de la DGCS<sup>98</sup>, sur les insultes et les blagues sexistes, et les discriminations » (...) Pour disposer d'un panel complet de données, le Haut Conseil aura besoin à l'avenir d'un budget permettant le financement d'une enquête dédiée ».*

La seconde remarque porte sur la visibilité et la mission des organismes publics en charge de la question des rapports hommes-femmes, qui ne manquent pas. Il existe plusieurs institutions en charge de la question. Les deux principaux organismes, dont les missions sont proches, voire similaires, ou se chevauchent, sont le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) et le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP).

### Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE).

Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes est créé par décret du Président de la République François Hollande et du Premier ministre Jean-Marc Ayrault le 3 janvier 2013. Il est inscrit dans la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27

<sup>96</sup> Commission nationale consultative des droits de l'homme.

<sup>97</sup> Direction statistique du ministère des affaires sociales et de la santé.

<sup>98</sup> Direction Générale de la cohésion Sociale.

janvier 2017, qui lui confie une nouvelle mission : un rapport annuel sur l'état du sexisme en France. Selon le décret de création du Haut Conseil, ce dernier « a pour mission d'assurer la concertation avec la société civile et d'animer le débat public sur les grandes orientations de la politique des droits des femmes et de l'égalité ». Il contribue à l'évaluation des politiques publiques qui concernent l'égalité entre les femmes et les hommes en assurant l'évaluation des études d'impact des lois, en recueillant et diffusant les analyses liées à l'égalité et en formulant des recommandations et des avis au Premier ministre. Le Haut Conseil peut être saisi de toute question par le Premier ministre ou la ministre chargée des Droits des femmes. Il peut se saisir de toute question de nature à contribuer aux missions qui lui sont confiées.

### Le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP)

Créé par la loi « Roudy » de 1983, le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) est une instance consultative qui participe à la définition et à la mise en œuvre de la politique menée en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis avril 2013, ses domaines de compétence ont été élargis et une fonction de Secrétaire général, chargé d'animer ses travaux, a été créée. Le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes a une triple mission.

- Une mission juridique : le CSEP est consulté sur les projets de lois et décrets ayant pour objet d'assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les textes relatifs à des conditions particulières de travail propres à l'un ou à l'autre sexe.
- Une mission d'évaluation et de suivi : le CSEP est chargé de l'évaluation et du suivi des politiques relatives à l'égalité professionnelle. Il établit un rapport annuel d'activité. Tous les deux ans, le ou la ministre chargé.e des Droits des femmes adresse au Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle un rapport faisant état de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et mentionnant les suites données aux avis émis par le Conseil.
- Une mission de proposition : le CSEP est, depuis avril 2013, chargé d'une mission de proposition d'actions et de mesures tendant à améliorer l'égalité professionnelle, sur la base d'études, de recherches et d'initiatives lancées par ses soins.

Au-delà de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes - son domaine de travail initial -, le CSEP est, depuis avril 2013, également chargé de travailler

sur les questions d'articulation des temps de vie, des modes de garde, des congés familiaux, des systèmes de représentation dans l'entreprise, de harcèlement sexuel et moral, de formation initiale et continue, de diversification des choix professionnels des filles et des garçons et de création d'entreprises par les femmes. A noter qu'au niveau européen, il existe depuis 2006 un organisme dont le siège est à Vilnius, chargé de contribuer à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)<sup>99</sup>. Pour autant, aucune politique d'harmonisation en la matière n'est parvenue à voir le jour depuis le rejet de la politique européenne censée harmoniser les politiques de genre.

### Proposition n° 7

Rapprocher le Haut Conseil à l'Égalité et le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, clarifier leurs missions et mettre en commun le peu de moyens dont ils disposent. Confier à cette structure ainsi unifiée une mission de service public, de communication et d'accompagnement des entreprises et des administrations aux lois d'égalité. Cette structure pourrait entretenir et développer le site internet reprenant les obligations légales en matière de représentation et de traitement, et assurer une mission d'accompagnement au diagnostic et à la mise en conformité. Ce site pourrait en effet être renforcé par un système interactif de Foire Aux Questions (FAQ) animé par un modérateur. Il pourrait également proposer des « formations » en ligne ou en organiser sur demandes collectives.

### Mandater des structures pour assurer un contrôle de l'application des lois d'égalité

Un rapport du Haut Conseil à l'Égalité faisait justement remarquer que le suivi de la mise en œuvre des parités dans les conseils d'administration, en particulier pour les entreprises non cotées, est « *principalement réalisé par des structures privées, parfois sur commande publique (Palmarès Ethics and Boards)* »<sup>100</sup>. Le même rapport indique que, concernant le secteur public, « *la tâche s'avère encore plus complexe : aucune instance n'a été mandatée officiellement pour assurer le suivi de ces lois* ». Si l'Agence des participations de l'Etat (APE) publie chaque année dans son rapport d'activité les chiffres de la parité, cela est loin de concerner l'ensemble du secteur public soumis à la loi Sauvadet.

<sup>99</sup> <http://eige.europa.eu/content/rdc>

<sup>100</sup> Haut Conseil à l'Égalité. 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 n° 2016-01-15-PAR-019, publié le 10 février 2016.

Il est en effet étonnant de constater qu'aucune instance publique n'est mandatée pour suivre l'application des lois d'égalité ou de protection des femmes (lois Copé-Zimmermann, Sauvadet, Pénicaut) et l'évolution de la situation des environnements non concernés par la réglementation à ce stade. Qu'est-ce qu'une loi sans contrôle ? Quelle effectivité de la sanction si personne n'est chargé de la faire appliquer ? À l'heure où la première étape de la loi Copé-Zimmermann est entrée en application pleine, au moment où la seconde partie de son champ d'application va être mise en œuvre, il paraît indispensable de renouveler la recommandation développée par un rapport conjoint HCE et CSEP en 2015 d'identifier des instances de suivi et de contrôle pour les secteurs privé et public.

### Proposition n° 8

En ce qui concerne le champ d'application de la loi Copé-Zimmermann pour le secteur privé, donner, par exemple, mandat à la Direction Générale des Entreprises (DGE) de Bercy de récolter les données des entreprises soumises à la loi, de veiller à l'application des sanctions, et de publier l'état des lieux tous les ans.

En ce qui concerne le champ d'application de la loi Sauvadet pour le secteur public, mandater officiellement une structure du ministère de l'Action et des Comptes publics pour récolter les données des entreprises publiques, en collaboration avec l'Agence des participations de l'État (APE) pour les entreprises dont l'État est actionnaire, et de la fonction publique, en collaboration avec la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP). Cette structure du Budget sera chargée de veiller à l'application de la loi et devra publier tous les ans un état des lieux des établissements publics concernés en la matière, ainsi que la liste des éventuelles sanctions financières.

### 3.3.2 Une plateforme et une application privées d'utilité publique.

Enfin, à l'heure du développement d'outils de collecte et d'analyse des données, il convient de se doter de moyens technologiques pour développer une collecte de données en matière de *gender fair*, de publication, de transparence, et d'interaction avec le public.

En effet, l'une des clés de la bonne application des politiques *gender fair* est la transparence et la publication : audits annuels, publication des salaires comme au Royaume-Uni, etc. Il convient d'apporter de la transparence sur l'ensemble des critères, car il s'agit bien d'une évolution globale des mentalités et d'un cercle

vertueux. Ce besoin de transparence et d'affichage est partiellement comblé par les labels. Outils de notation extra-financière et de RSE, ceux-ci sont utiles pour nourrir la gouvernance des entreprises.

Depuis 2013, le ministère en charge du Droit des femmes édite, en collaboration avec Ethics & Boards, le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, un classement déterminant les entreprises les plus vertueuses en matière de féminisation de leurs instances dirigeantes, selon le barème suivant :

- féminisation du conseil d'administration (30 points) et des comités (4 x 2 points + 2 points pour une femme présidente de comité) ;
- féminisation des comités exécutifs (30 points) et top 100 (20 points) ;
- présence de femmes présidentes du conseil ou directrices générales (4 points) ;
- politique de féminisation : intégration des objectifs de mixité dans le calcul de bonus des dirigeants (3 points), réseaux féminins (3 points).

Les entreprises cotées n'ont que l'embaras du choix en matière de labels. Pour autant, s'ils sont utilisés en matière de notation extra-financière dans le cadre de la RSE, ils n'ont pas de retentissement au niveau du grand public et demeurent compliqués et coûteux à mettre en place.

En France, le « label égalité », créé en 2004, visant à promouvoir l'égalité et la mixité professionnelle, est délivré à l'issue d'un processus de certification payant, en sept étapes, instruit par Afnor Certification. Ce processus inclut un audit mené par Afnor dans l'entreprise. Il mobilise des ressources internes conséquentes et s'étend sur une durée de douze mois en moyenne. Il est valable quatre ans. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en trois champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.



Une Commission de labellisation, composée à parité de représentants de l'État, des syndicats de salariés et des organisations patronales rend ensuite un avis à la majorité, au vu duquel Afnor Certification prend la décision d'accorder ou de refuser la labellisation.

En 2010, les personnes à l'initiative du label égalité ont créé le Fonds de dotation Arborus pour l'égalité professionnelle en Europe et, en partenariat avec le bureau Véritas, ont lancé GEEIS (*Gender Equality European International Standard*), le premier label européen de l'égalité. « *L'organisme certificateur mesure le niveau des moyens mis en œuvre et s'assure du bon déploiement de la politique RH en matière d'égalité professionnelle à la maison-mère et dans les filiales du groupe qui sont concernées par le GEEIS ou le GEEIS-DIVERSITY. Une série de critères permet d'évaluer l'implication et les progrès réalisés. Le GEEIS ou GEEIS-DIVERSITY est décerné pour quatre ans, avec une évaluation intermédiaire au bout de vingt-quatre mois.* »<sup>101</sup>

D'autres labels existent en Europe : la certification EDGE, créée en Suisse, *Economic Dividends for Gender Equality* a été lancée au World Economic Forum de Davos en 2011. Elle est mise en place avec 170 organisations sur 48 pays (SAP, Ikea, Pfizer, Unicef, etc.).

Au même titre que les labels AB ou Commerce équitable, la gouvernance d'entreprise doit faire du *gender fair* un thème à part (et non un sous-thème diversité noyé dans la RSE), avec des critères qualitatifs et quantitatifs (avec un focus sur la progression à cinq ans). La promotion de ce critère doit être accompagnée de données et études afin de convaincre de son impact sur la performance économique et financière pour que les entreprises se l'approprient comme une opportunité et non une contrainte supplémentaire. La notion de « *gender* » doit être mieux définie et présentée, car elle est aujourd'hui confondue avec la diversité.

Sans remettre en cause l'utilité de ces labels, il apparaît indispensable d'accentuer la transparence et la publication des situations des entreprises et des institutions publiques en matière de *gender fair* à destination du grand public pour assurer un suivi ouvert à tous. En effet, les labels sont un outil de communication de RSE des entreprises entre elles ou avec leurs investisseurs, voire un critère de notation extra-financière. Ils ont donc un rôle et une utilité non négligeable qu'il convient de continuer à développer.

<sup>101</sup> <https://arborus.org/le-process/>

Une autre demande doit néanmoins être prise en compte, celle du grand public qui souhaiterait faire du critère *gender fair* un critère de choix professionnel ou de consommation. À cette fin, il serait intéressant de mettre en place une plateforme de données simple, grand public, consultable via une application permettant de savoir en quelques clics si une entreprise ou une institution publique est « *gender fair* » ou non. Tout comme les critères environnementaux, ce sont désormais des critères qui entrent dans les choix professionnels des jeunes (ou moins jeunes) entrants sur le marché du travail. Cette application pourrait également inclure une possibilité, pour les entreprises de la consommation, de scanner le critère *gender fair* de la société produisant tel ou tel bien de consommation et ainsi influencer le choix de l'acheteur, sur le même principe qu'une application comme Yuka®. L'exemple existe aux États-Unis : Gender Fair.

### **Le *gender fair*, plus qu'une tendance pour les entreprises aux États Unis**

« *If you shop, work or invest, you have the power to create equality, fairness* »<sup>102</sup>. La *baseline* du site internet de Gender Fair est révélatrice : ici, on attaque le problème de la condition féminine par l'économie, l'argent, le monde des hommes. C'est à ce monde économique et financier que la *public benefit corporation*<sup>103</sup> Gender Fair s'adresse et c'est ce levier que Gender Fair a choisi pour faire évoluer la situation des femmes dans la société.

Comme l'écrivait Simone de Beauvoir dans *Le Deuxième Sexe*, la difficulté de la condition féminine est de ne pas être une minorité mais d'en subir toute la discrimination. La force de la femme viendra donc de sa capacité à se constituer en collectif, à faire nombre, à utiliser sa supériorité numérique.

Aujourd'hui, la démonstration de force d'une société est économique et financière. C'est aussi la faiblesse de cette société qui vit par la consommation et donc largement par le poids de celles que l'on a voulu reléguer au rang de « ménagères », ce mot affreux qui n'a pas de masculin et symbolise à lui seul tout le mépris d'une société masculine renvoyant la femme, au nom du progrès économique, à ce qu'elle gère le mieux : le foyer, les courses et la cuisine.

<sup>102</sup> « *Que vous achetiez, travailliez ou investissiez, vous avez le pouvoir de créer de l'égalité, de l'équité.* »

<sup>103</sup> Catégorie privée de société d'utilité publique, c'est-à-dire autorisée à faire des bénéfices mais dont l'objectif principal doit être l'utilité publique.

L'intelligence de l'expérience Gender Fair est d'avoir parfaitement intégré ce double concept et de faire peser sur le consommateur, dont un sur deux est une femme, le pouvoir de choisir un produit labellisé « *gender fair* ».

Fondée en 2014, Gender Fair a mis au point un système de notation, conçu pour mesurer l'impact des politiques et des programmes d'égalité des sexes au sein des entreprises aux États-Unis, à l'instar d'autres éditions Empire américaines, tels que le guide de US News College ou les rapports de consommateurs. Une autre source d'inspiration a été le Guide pour l'égalité des entreprises de Good Human Campaign ou The Human Rights Campaign - qui a profondément modifié les politiques en matière de droits des personnes LGBT dans 600 entreprises en quinze ans. En 2016, avec l'aide de la Clinton Global Foundation, Gender Fair est devenu un label de certification. Ces indicateurs ont été choisis pour révéler le véritable investissement d'une entreprise dans la parité, son approche à long terme, sa capacité à exécuter des initiatives inclusives au plus haut niveau du *leadership*. Ils se déclinent en quatre piliers : *leadership*, politique salariale, publicité (avec visuels à l'appui), et responsabilité sociale.

#### Liste des critères de notation :

1. La société a-t-elle des programmes pour faire progresser les employées féminines vers le *leadership* ?
2. Le pourcentage de femmes dirigeantes (les mieux nommées dans la SEC) atteint-il ou dépasse-t-il la moyenne F 500 ?
3. Y a-t-il une femme PDG ?
4. Le pourcentage de femmes au sein du conseil atteint ou dépasse-t-il la moyenne de F 500 ?
5. Le pourcentage de femmes dirigeantes atteint-il ou dépasse-t-il la moyenne (Bureau of Labor Statistics) ?
6. L'entreprise a-t-elle des congés de maternité payés qui atteignent ou dépassent la moyenne actuelle de Working Mother Magazine ?
7. L'entreprise a-t-elle payé un congé de paternité qui atteint ou dépasse la moyenne actuelle ?
8. L'entreprise suit-elle et rapporte-t-elle la diversité de ses employés ?
9. La société suit-elle et communique-t-elle la diversité de ses fournisseurs ?

### Critères suivis depuis 2018 :

10. L'entreprise a-t-elle pris un engagement pour un salaire égal ? L'entreprise a-t-elle effectué un audit sur les salaires ?
11. L'entreprise propose-t-elle des programmes spéciaux pour les familles, tels que des horaires flexibles, une garde d'enfants sur place, des salles d'allaitement ?
12. Les publicités de l'entreprise représentent-t-elle des hommes ou des femmes d'une manière qui brise les stéréotypes ?
13. L'entreprise fait-elle de la philanthropie ou de la RSE spécifiquement dédiée aux femmes ?
14. L'entreprise a-t-elle publié des objectifs en matière de diversité / égalité ? Exerce-t-elle un suivi ?

Exemples de *scoring* issus du rapport annuel de Gender Fair :



Gender Fair s'inspire des Principes d'autonomisation des femmes, portés par les Nations Unies. Les données utilisées sont publiques et les résultats sont publiés sous le nom de Gender Fair Index - une liste de sociétés au service des femmes, sur leur site internet et *via* une application. À noter que cette information n'a jamais été disponible sous une seule source, bien que les femmes soient le groupe de consommateurs le plus puissant du monde. Aux États-Unis, certaines municipalités et des organisations publiques font de plus en plus la démarche d'une certification Gender Fair.

Gender Fair est un outil permettant aux consommateurs, aux employés et aux investisseurs de démontrer une préférence pour les entreprises qui partagent leurs valeurs ou leur analyse.

Aujourd'hui, Gender Fair va plus loin et développe une fonctionnalité de son application permettant aux femmes et aux hommes, où qu'ils soient et quelle que soit leur condition, la possibilité de peser sur la consommation (*Shop certified*), en permettant au consommateur de faire du *gender fairness* un critère de choix. Au même titre que le label AB, l'application Gender Fair crée un rapport de force nouveau sur la problématique de genre. Jusque-là, ce type de pression par des critères éthiques avait été utilisé pour les conditions de travail (produits issus du commerce équitable, produits non fabriqués par des enfants) ou pour les conditions de production (sans OGM, bio, sans huile de palme, etc.). Aujourd'hui, sur le modèle de l'application Yuka, qui scanne les produits et analyse leur impact sur la santé, Gender Fair va permettre aux consommateurs de scanner les produits et d'analyser le comportement de l'entreprise qui les produit. Libre au consommateur de préférer celui de la gamme qui sera le plus *gender fair*. Un développement est en cours avec IBM et le projet Watson pour mettre à jour les données en flux continu.

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

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

<http://www.genderfair.com/>

Le lien entre les efforts en matière de diversité et le marketing est plus étroit que jamais. Les consommateurs exigent de la transparence et les entreprises doivent faire preuve de plus d'authenticité en ce qui concerne leurs publicités (aux consommateurs) et leur fonctionnement en interne. Une entreprise ne peut plus vendre aux femmes sans disposer de bons indicateurs internes. Le « *name and shame* » a un effet indéniable sur la prise en compte des questions de *gender fair*

par les entreprises et la mise en œuvre de politiques adaptées. L'impact sur les entreprises de la transparence des données est un levier important: la publication des données en matière de congés maternité par exemple ou de politiques parentales a permis aux États-Unis une comparaison entre les entreprises et donc une émulation sur leurs politiques en la matière.

Une plate-forme et une application grand public *gender fair* rendant transparente l'information en la matière de l'ensemble des secteurs permettrait de responsabiliser l'ensemble des acteurs sur le modèle de l'expérience développée par Gender Fair® aux États-Unis, et dans l'esprit d'applications comme Yuka® ou Glassdoor®. De nombreuses entreprises françaises comme LVMH, Pernod-Ricard, Danone, Accor, L'Oréal, présentes aux États-Unis sont déjà répertoriées dans l'index et l'application.

### Proposition n° 9

Mettre en place une base de données du *gender fair* sous forme de site et d'application interactifs et consultables par tous, afin de développer la transparence. Financée par des fonds privés (collectif d'entreprises) ou des organisations à but non lucratif (fondations, associations, etc.), elle se dotera de règles de gouvernance et de financement permettant de garantir son indépendance.

# CONCLUSION

---

La diversité de genre est un facteur de performance et de croissance des organisations. Il apparaît que les mesures en faveur d'une meilleure intégration et d'une plus grande égalité de traitement pour les femmes profite à l'ensemble des sexes et des générations. Justine Greening, la ministre britannique pour les femmes et l'égalité entre 2016 et 2018 a déclaré en 2017 : « *Aider les femmes à atteindre leur plein potentiel n'est pas seulement la bonne chose à faire, c'est également positif pour l'économie et pour les entreprises britanniques* »<sup>104</sup>. Quand peut-on espérer une intervention de ce type en France, au-delà des problématiques d'égalité et de justice sociale ?

En matière d'égalité de traitement hommes-femmes, les avancées restent fragiles et ne sont jamais acquises. Il convient de se rappeler le chemin parcouru mais également les régressions qui nous menacent. Dans nombre de pays - de certains États des États-Unis en passant par la Pologne ou l'Espagne -, le droit à l'avortement est menacé. Au Brésil, la nouvelle ministre aux droits des femmes (de la famille et des droits de l'homme), une pasteur évangéliste intégriste, a décrété lors de sa prise de fonction que les garçons devaient s'habiller en bleu et les filles en rose. L'édition 2018 du Global Gender Gap Report<sup>105</sup> indiquait que « *le fossé global de l'écart de traitement entre les sexes pourra être réduit en 108 ans. Cela représente une augmentation de huit ans par rapport à l'estimation de l'édition de l'année dernière, en raison des progrès extrêmement lents enregistrés cette année.* » La Fondation Robert Schuman, dans un *policy paper* daté du 4 mars 2019<sup>106</sup>, rappelait que « *si la situation est meilleure en Europe qu'ailleurs dans le monde, elle ne connaît pas encore la vraie parité hommes-femmes* ». Elle notait par ailleurs qu'« *il existe des exemples récents de revers, voire de régressions, pour la cause des femmes dans certains États membres* ».

La tendance n'est pas suffisamment ancrée, elle reste fragile, l'effet cliquet qui protège de tout retour en arrière est loin d'être atteint. Aux États-Unis, pendant des décennies, les femmes ont cherché l'égalité des chances et ont lutté pour décrocher des postes de responsabilité. Certes, des progrès ont été réalisés, mais

---

<sup>104</sup> *The New York Times*, 6 avril 2017. <https://www.nytimes.com/2017/04/06/business/britain-salary-gender-gap.html>

<sup>105</sup> Global gender gap, Report 2018 – World Economic Forum, 18 décembre 2018. [www.wef.ch/gggr18](http://www.wef.ch/gggr18)

<sup>106</sup> Pascale Joannin, Ramona Bloj, « L'égalité hommes-femmes en Europe : quel sursaut en 2019 ? » Fondation Robert Schuman, 4 mars 2019. <https://www.robert-schuman.eu/fr/doc/questions-d-europe/qe-505-fr.pdf>

cette dynamique ralentit aujourd'hui, et l'on constate même certains reculs. Ainsi, Fortune relevait que « *le nombre de femmes détenant le titre de PDG d'entreprises du Fortune 500 (F500) a diminué de 25 % entre 2017 et 2018. Le pourcentage de postes de responsabilité occupés par des femmes a également diminué, passant de 23 % à 21 %. Le pourcentage de femmes occupant un poste de dirigeant exécutif (le top 5 des mieux payés de la liste SEC) dans le F500 était de 14 % en 2013, mais de 10 % dans le S&P 500 en 2018* »<sup>107</sup>. Si la nomination de femmes à des postes de PDG ou de DG semble plus importante et plus facilement acceptée par les équipes et les investisseurs, avec quelques figures très médiatisées, cette tendance âprement imposée est en train de s'atténuer voire de régresser aux États-Unis.

Pour des raisons très bien analysées, les femmes quittent les rôles de direction des entreprises quatre fois plus vite que les hommes, selon un rapport d'Accenture et de Mercer, en collaboration avec le Réseau des femmes cadres (NEW)<sup>108</sup>.

En France également, quelques dynamiques appellent à la vigilance : l'instauration de l'index Pénicaud rendu nécessaire plus de 46 ans après la promulgation de la loi sur l'égalité salariale<sup>109</sup> ; la violence toujours faite aux femmes (plus de 200 000 femmes victimes de violences par an et 130 femmes tuées par leurs partenaires tous les ans<sup>110</sup>) ; les menaces contre le droit à l'avortement émanant du syndicat des gynécologues ; le taux toujours très bas de femmes aux postes exécutifs dans les entreprises – 13,69 %, pour le CAC 40 alors qu'elles représentent 32,33 % de la population cadre en moyenne – ou dans la fonction publique d'État, où le fait que les femmes représentent presque la moitié (45 %) des cadres A ne les empêche pas de constater un « *mécanisme de disparition des femmes dans les hautes sphères* »<sup>111</sup>.

Rien n'est assuré ni acquis en matière de « *gender fairness* ». L'essentiel demeure l'implication des managers, des directeurs d'administration et des politiques sous la vigilance de la société civile. D'où l'importance de la mise en place d'outils de mesure, de contrôle et de transparence.

<sup>107</sup> *The Share of Female CEOs in the Fortune 500 Dropped by 25% in 2018*, Fortune, 21 mai 2018, Valentina Zarya.

<sup>108</sup> *The Female Leadership Crisis Why women are leaving (and what we can do about it)*.

<sup>109</sup> Loi relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour les travaux de valeur égale du 22 décembre 1972 (loi no 72-1143).

<sup>110</sup> [stop-violences-femmes.gouv.fr/](http://stop-violences-femmes.gouv.fr/), chiffres clés.

<sup>111</sup> Le plafond de verre dans les ministères -Une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s. DGAFP, département des études, octobre 2014.



À cet égard, un secrétariat ou un ministère dédié à « l'égalité entre hommes et femmes », quel que soit son appellation ou son rattachement selon les gouvernements successifs, sera toujours nécessaire. Mais la mesure du sérieux des pouvoirs publics en la matière sera actée le jour où un homme, inspecteur des finances, usera de toute l'influence de son réseau pour briguer le poste de Secrétaire d'État à l'égalité femmes-hommes.

En ce qui concerne les entreprises, il est désormais nécessaire que les politiques de diversité de genre ne soient plus gérées comme des politiques de RH ou de RSE mais comme des politiques économiques de performance. C'est vers cette gestion du sujet que se dirigent les entreprises les plus impliquées dans les politiques de diversité, elles ne considèrent plus le sujet comme une thématique RSE mais comme un sujet de performance et d'efficacité. C'est désormais un sujet de gouvernance impactant les fondamentaux de l'entreprise. Assez logiquement, la diversité de genre devrait se faire une place parmi les indicateurs utilisés lors des *road show* de communication financière dans les prochaines années, positionnant la thématique au centre de la valeur d'entreprise et non plus de ses seules valeurs.

# REMERCIEMENTS

---

## Co-auteurs

- **Aulde Courtois**, Responsable Corporate, Française des Jeux
- **Jeanne Dubarry de Lassalle**, Directrice générale et co-fondatrice, OKOTYG

L'Institut Montaigne remercie particulièrement toutes les personnes rencontrées ou auditionnées dans l'élaboration de ce travail, et particulièrement **Nicolas Baverez**, Avocat au sein du cabinet Gibson, Dunn & Crutcher, ainsi qu'**Emmanuelle Barbara**, Senior Partner et **Claire-Lisa Leclerc**, Avocate au sein du cabinet August Debouzy.

Nous remercions aussi l'**Afep** qui a accepté de nous rencontrer et de nous présenter leur « vade-mecum sur la féminisation des instances exécutives des entreprises ».

Ainsi que :

- **Joan Elbaz**, assistante chargée d'études, Institut Montaigne
- **Mahaut de Fougères**, chargée d'études, Institut Montaigne

## Personnalités consultées

- **Rohini Anand**, Senior Vice President Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer, Sodexo
- **Nicole Bacharan**, Politologue franco-américaine
- **Thierry Baril**, Directeur des ressources humaines, Airbus
- **Anne Bizien**, Managing director, Investment Banking, Goldman Sachs Paris
- **Anne Boring**, Economiste, directrice de la chaire pour l'entrepreneuriat des femmes, Sciences Po
- **Véronique Bourez**, Ancienne présidente, Coca Cola France et Mcdonald's Europe, investisseur, administratrice de sociétés
- **Isabelle Calvez**, Directrice des ressources humaines, Suez

- **Viviane Chaine-Ribeiro**, Présidente, Talentia Software, fondatrice de « Femmes du Numérique », ancienne présidente de la fédération Syntec, marraine des Trophées les femmes de l'économie 2017
- **Lynda Clarizio**, Former President, Nielsen US Media
- **Anne-Marie Couderc**, Présidente non-exécutive du groupe Air France-KLM
- **Kyril Courboin**, Directeur Général France, JP Morgan
- **Amy Cross**, Fondatrice Gender Fair
- **Laure Delabeye**, Directrice des ressources humaines France, JP Morgan
- **Virginie Duby-Muller**, Députée dans la 4<sup>e</sup> circonscription de la Haute-Savoie, Assemblée nationale
- **Chloé Dudley**, Ambassade du Royaume-Uni en France
- **Anne-Sophie Fauvet**, Associée HeR Value, Recrutement et formation d'administrateurs
- **Benoit Gausseron**, Directeur de la communication, Natixis
- **Brigitte Gresy**, Secrétaire générale, Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes
- **Claire Guiraud**, Secrétaire générale, Haut Conseil à l'Égalité entre les hommes et les femmes
- **Olaf Henricson-Bell**, Conseiller aux affaires européennes, Ambassade du Royaume-Uni en France
- **Margaret Johnston-Clarke**, Directrice internationale Diversité & Inclusion, L'Oréal
- **Judith Klein**, Cheffe de mission, mission Prévention des discriminations et égalité fille-garçon, direction générale de l'enseignement scolaire, Ministère de l'Education et de la jeunesse
- **Isabelle Kocher**, Directrice Générale, Engie
- **Philippe Kunter**, Directeur du développement durable et de la RSE, Bpifrance
- **Marie Lalleman**, Executive Vice President, Managing Director, Nielsen Holdings
- **Hervé Le Bras**, Directeur d'études, EHES
- **Jean-Claude Le Grand**, Directeur général des relations humaines, L'Oréal

- **Marie-Christine Maheas**, Head of Business Development, Silver Rail Technologies, ex-présidente de PWN (Professional Women's Network), coordonnatrice de l'Observatoire de la mixité
- **Guy Mamou-Mani**, Co-président, Groupe Open, membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes
- **Céline Mechain**, Managing director, Goldman Sachs Paris
- **Stéphane Pallez**, Présidente-directrice générale, Française des jeux
- **Françoise Petreault**, Sous-directrice de la vie scolaire, des établissements et des actions socio-éducatives, direction générale de l'enseignement scolaire, Ministère de l'Education et de la jeunesse
- **Véronique Préaux-Cobti**, Directrice générale, Diafora, présidente d'Honneur de GEF Grandes Ecoles au Féminin
- **Gilles Richard**, Managing Director, Barclays Investment Bank
- **Florence Robine**, Rectrice, Académie de Nancy-Metz, ancienne directrice générale de l'enseignement scolaire
- **Floriane de Saint Pierre**, Présidente, Ethics & Boards
- **Thaima Samman**, Avocate, co-fondatrice, European Network for Women in Leadership (WIL), ancienne Associate General Counsel, Microsoft International
- **Paul Seabright**, Professeur, École d'économie de Toulouse, chercheur, Institut d'économie industrielle, membre, Toulouse School of Economics, chroniqueur au Monde, président du conseil scientifique de Bruegel
- **Karima Silvent**, Directrice des ressources humaines, AXA
- **Angela Talton**, Global Diversity & Inclusion Innovation Executive, Nielsen Holdings
- **Antoine Tézenas du Montcel**, Avocat associé, Gide Loyrette Nouel
- **Elise Tissier**, Directrice du Lab, Bpifrance
- **Emmanuel Todd**, Démographe, historien, anthropologue
- **Hélène Valade**, Directrice du développement durable de SUEZ, Présidente de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **Sophie Viger**, Directrice Générale, École 42
- **Johanna Zeilstra**, CEO, Gender Fair New York.
- **Marie-Jo Zimmermann**, Membre de l'Observatoire de la laïcité

**Les opinions exprimées dans cette note n'engagent ni les  
personnes précédemment citées ni les institutions  
qu'elles représentent.**

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (mai 2019)
- Energie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération, (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez ! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Brexain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)

- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)

- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)



- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)

- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

# INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE  
ACCURACY  
ADIT  
AIR FRANCE - KLM  
AIRBUS GROUP  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
ALVAREZ & MARSAI FRANCE  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
ASTRAZENECA  
A.T. KEARNEY  
AUGUST DEBOUZY  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
BEARINGPOINT  
BESSE  
BNI FRANCE ET BELGIQUE  
BNP PARIBAS  
BOLLORÉ  
BOUYGUES  
BPCE  
BRUNSWICK  
CAISSE DES DÉPÔTS  
CAPGEMINI  
CAPITAL GROUP  
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS  
CAREIT  
CARREFOUR  
CASINO  
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL  
CHUBB  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CMA GCM  
CNP ASSURANCES  
COHEN AMIR-ASLANI  
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM  
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT  
CRÉDIT AGRICOLE  
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE  
D'ANGELIN & CO. LTD  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DRIVE INNOVATION INSIGHTS - DII  
EDF  
ELSAN  
ENGIE  
EQUANCY  
EURAZEO  
EUROGROUP CONSULTING  
EUROSTAR  
FIVES  
FONCIERE INEA  
FONDATION ROCHE  
GALILEO GLOBAL EDUCATION FRANCE  
GIDE LOYRETTE NOUËL  
GOOGLE  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HAMEUR ET CIE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
IFPASS  
ING BANK FRANCE  
INSEEC  
INTERNATIONAL SOS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISRP  
JEANTET ASSOCIÉS  
KANTAR  
KPMG S.A.  
LOREAL  
LA BANQUE POSTALE  
LA PARISIENNE ASSURANCES  
LAZARD FRÈRES  
LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



LOXAM  
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
MACSF  
MALAKOFF MÉDÉRIC  
MAREMMA  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MÉDIA-PARTICIPATIONS  
MEDIOBANCA  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
MITSUBISHI FRANCE  
NEHS  
NATIXIS  
NESTLÉ  
OBEA  
ODDO BHF  
ONDRA PARTNERS  
OPTIGESTION  
ORANO  
ORTEC GROUP  
PAI PARTNERS  
PIERRE ET VACANCES  
PRICEWATERHOUSECOOPERS  
PRUDENTIA CAPITAL  
RADIALL  
RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
RELX GROUP  
RENAULT  
REXEL  
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
RIVOLIER  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD MARTIN MAREUL  
SAFRAN  
SANTÉCLAIR  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SGS  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIEMENS  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SOFINORD-ARMONIA  
SOLVAY  
SPRINKLR  
SUEZ  
SYSTEMIS  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
TEREGA  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOTAL  
UBER  
UBS FRANCE  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WAVESTONE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS WATSON  
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castries**

### VICE-PRÉSIDENTS

**David Azéma** Associé, Perella Weinberg Partners

**Jean-Dominique Senard** Président, Renault

**Emmanuelle Barbara** *Senior Partner*, August Debouzy

**Marguerite Bécard-Andrieu** Directeur du pôle banque de détail en France, BNP Paribas

**Olivier Duhamel** Président, FNSP (Sciences Po)

**Marwan Lahoud** Associé, Tikehau Capital

**Fleur Pellerin** Fondatrice et CEO, Korelya Capital, ancienne ministre

**Natalie Rastoin** Directrice générale, Ogilvy France

**René Ricol** Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

**Arnaud Vaissié** Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

**Florence Verzelen** Directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

**Philippe Wahl** Président-directeur général, Groupe La Poste

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar** Fondateur et Président d'honneur, AXA

# INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

## Agir pour la parité, performance à la clé

De nombreuses études, peu connues en France, démontrent qu'au-delà de la RSE, la diversité de genre est un enjeu de performance et un levier de croissance. Pourtant, en France, si de nombreuses lois ont favorisé des avancées dans ce domaine, aucune n'a permis d'assurer une réelle égalité entre les femmes et les hommes dans le monde professionnel.

Pour remédier à cela, il convient de poursuivre le partage du pouvoir et l'inclusion réelle des femmes, en accompagnant la transformation de la société. Il s'agit de revoir la gestion du temps d'absence comme de présence, de gérer les parcours professionnels différemment, et de lutter contre les stéréotypes dès l'école. Par ailleurs, une responsabilisation de l'ensemble des acteurs est nécessaire, car rien n'est jamais acquis en matière d'égalité femmes-hommes. Les managers, les directeurs d'administration, les responsables politiques, tous doivent être impliqués, sous la vigilance de la société civile. D'où l'importance de la mise en place d'outils de mesure, de contrôle et de transparence.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine  
notre actualité en vous abonnant  
à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

Institut Montaigne  
59, rue La Boétie - 75008 Paris  
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

ISSN 1771-6756  
Juillet 2019