



Résumé

Dans le monde, 17,9 % des sièges des conseils d'administration sont occupés par des femmes, 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) et le pire élève en termes de féminisation de conseils d'administration est la Corée du Sud. Il n'est pas non plus limité à l'ancien monde : la Silicon Valley est régulièrement pointée du doigt en la matière.

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. Si 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.

80 % des Françaises sont confrontées à des remarques sexistes sur leur lieu de travail et 93 % considèrent que ces attitudes freinent leur efficacité professionnelle.

La litanie de chiffres est désormais connue, sans que cela ne se traduise par un réel éveil des consciences. La parité affichée du gouvernement – à ses débuts – cache une réalité moins glorieuse : 37 % de conseillères ministérielles, 24 % seulement de directrices et directrices adjointes de cabinet. Sans parler des différences de salaires : 9,9 % en France à conditions équivalentes, 25 % tous postes confondus, 37 % pour ce qui est des pensions de retraite.

Les femmes, un facteur de performance

Pourtant, la présence de femmes à des postes de direction est un facteur de performance démontré par de nombreuses études très peu connues en France. Sur un échantillon représentatif de 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.

Cette performance n'est pas liée aux vertus dont seraient naturellement parées les femmes (douceur, empathie) – un préjugé sexiste qui les cantonne souvent à des postes de gestion des ressources humaines ou de communication. Elle s'explique par plusieurs facteurs : la « surcompétence » des femmes qui parviennent à pénétrer des sphères de pouvoir encore trop difficiles d'accès pour elles, 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 un certain nombre de comportements spécifiques positifs (aversion aux risques, planification, etc.) encore surreprésentés chez les femmes.

La France peine à en tirer les conséquences

Pragmatiques, les fonds anglo-saxons – après avoir constaté que les startups fondées par des femmes génèrent plus de revenus en levant moins d'investissements – sont très attentifs au critère de genre, passé en revue au même titre que d'autres dans les processus de *due diligence* et d'audits. Ce n'est pas le cas en France où les études corrélant genre et performance restent peu diffusées, soulevant souvent scepticisme ou mépris.

Si la loi Copé-Zimmermann a contraint les grandes entreprises à imposer des femmes dans leurs conseils d'administration, non sans difficultés et résistances, l'entrée massive des femmes dans les sphères de pouvoir s'est pourtant arrêtée aux sphères non exécutives. On observe en effet 43,8 % de femmes dans les conseils d'administration du SBF 120, contre seulement 17,7 % dans leurs instances exécutives. Le secteur public n'est pas plus exemplaire : les femmes représentent 54 % de l'effectif total et seulement 26 % des emplois de direction.

Poursuivre le partage du pouvoir et accompagner la transformation de la société

La loi sur la parité pour l'égalité professionnelle, la loi Copé-Zimmermann, la loi visant à réduire les écarts de salaire (plus de 40 ans après la loi sur l'égalité salariale !), la loi contre le harcèlement – toutes ces lois ont constitué des avancées, mais aucune n'a permis d'assurer une réelle égalité de traitement entre les femmes et les hommes. Pour cela, il convient de réinventer la notion de pouvoir telle qu'elle est incarnée aujourd'hui dans les institutions et les entreprises. En effet, 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.

Par ailleurs, poursuivre le partage du pouvoir et l'inclusion réelle des femmes implique d'accompagner 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.

Enfin, 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.

Nos propositions

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 lesquelles 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'Etat (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.

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.

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.

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.

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.

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 – cours de code informatique dès le primaire, cours de récréation non genrés, travail de groupe (mixtes), etc. – et contribuer ainsi à créer un vivier équilibré dans toutes les filières.

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.

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 FAQ animé par un modérateur. Il pourrait également proposer des « formations » en ligne ou en organiser sur demandes collectives.

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'Etat (APE) pour les entreprises dont l'Etat 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.

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.