**Délégation aux droits des femmes et à l’égalité des chances entre les hommes et les femmes de l’Assemblée nationale : audition du 20 janvier 2021 sur la gouvernance des entreprises, dans le cadre de la mission d’information sur l’égalité économique et professionnelle.**

Personnes auditionnées : Mme Odile de Brosses, Directrice du service juridique de l’Association française des entreprises privées ; Mme Bénédicte François, professeure de droit à l’Université Paris Est - Créteil ; Mme Brigitte Longuet, membre du Haut Comité de Gouvernement d’entreprise et présidente de la Fédération des femmes administrateurs ; Mme Anne-Sophie Panseri, Directrice générale de l’entreprise Maviflex, et ancienne présidente de l’association Femmes chefs d’entreprise.

**http://videos.assemblee-nationale.fr/video.10180318\_60082e14961fc.delegation-aux-droits-des-femmes--gouvernance-des-entreprises-20-janvier-2021**

Depuis 2015, la France est le pays de l’Union européenne qui compte le plus d’administratrices, les sociétés cotées françaises ayant même en 2019 le taux de féminisation des conseils d’administration le plus élevé au monde. Que l’on nourrisse ou non des réticences à l’égard des quotas, la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 dite « Copé Zimmermann », en imposant 40% d’administratrices, a sans conteste amélioré la représentation des femmes au sein des conseils : celles-ci constituent désormais plus de 46% des membres des conseils des sociétés cotées. Toutefois, ces bons résultats sont à relativiser. Ils n’ont pas eu l’effet d’entraînement escompté au niveau des instances dirigeantes. Seuls 21,6 % d’entre elles font partie du comité de direction ou du comité exécutif des sociétés du SBF 120, et 22% de ceux des sociétés du CAC 40. Huit sociétés du SBF 120 et deux du CAC 40 ne comprennent pas de femmes au sein de leur plus haute instance de direction. Aucune femme n’occupe aujourd’hui les fonctions de président-directeur général dans une société cotée. Comme l’avaient résumé lapidairement le Haut Conseil à l’égalité entre les femmes et les hommes et le Conseil supérieur de l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans leur rapport de 2017, les femmes se partagent les sièges mais pas encore le pouvoir. Et le rapport de la Commission « ONU Femmes France » d’indiquer que, à ce rythme, il faudrait attendre 2038 avant d’atteindre les 40% de femmes dans les comités de direction[[1]](#footnote-1)…

Se pose dès lors la question de l’introduction de quotas de femmes dans les instances dirigeantes. Lors d’une audition le 18 janvier 2021 devant la Délégation aux droits des femmes et à l’égalité des chances entre les hommes et les femmes de l’Assemblée nationale, présidée par Mme la députée M.-P. Rixain, le ministre de l’économie, M. B. Le Maire, s’est de nouveau prononcé en faveur des quotas au sein des instances dirigeantes des grandes sociétés et a appelé de ses vœux le dépôt d’une proposition de loi à ce sujet pour la mi-mars[[2]](#footnote-2). Le 20 janvier, la Délégation a auditionné dans le cadre de la mission d’information sur l’égalité économique et professionnelle, dont Mmes les Députées Marie‑Pierre Rixain et Laurence Trastour‑Isnart sont les rapporteures : Mme Odile de Brosses, Directrice du service juridique de l’Association française des entreprises privées ; Mme Bénédicte François, professeure de droit à l’Université Paris Est - Créteil ; Mme Brigitte Longuet, membre du Haut Comité de Gouvernement d’entreprise et présidente de la Fédération des femmes administrateurs ; Mme Anne-Sophie Panseri, Directrice générale de l’entreprise Maviflex, et ancienne présidente de l’association Femmes chefs d’entreprise.

Plusieurs points de vue ont été exposés. Pour B. François, les quotas ont fait grandement progresser le nombre de femmes au sein des conseils, pour cette simple raison qu’ils imposent un objectif clair à atteindre dans un temps imparti : il n’y avait que 8% d’administratrices au début des années 2010... Ainsi, le dispositif Copé-Zimmermann, avec sa mise en œuvre progressive, pourrait, suggère-t-elle, utilement servir de modèle pour les instances dirigeantes. Le seuil de 40% de femmes serait retenu (V. B. François, Féminisation des organes de gouvernance des sociétés cotées, Revue des sociétés, avril 2021, à paraître). Ce quota serait applicable dans les quatre ans ; un palier de 30% devrait être atteint dans les deux ans, nombre de sociétés cotées étant déjà parvenues au seuil de 20%. Resterait à circonscrire le champ d’application de ces quotas légaux. L’enjeu n’est pas mince : plus la notion d’ « instances dirigeantes » est large, plus la mesure visant à permettre aux femmes d’accéder au cœur du pouvoir se trouve diluée et perd de son efficacité. Or la locution « instances dirigeantes » est loin d’être définie avec précision. D’une autre part et surtout, il reviendrait parallèlement à l’instauration de quotas dans les instances dirigeantes collégiales de féminiser davantage les fonctions de « dirigeant » (P-DG, directeur général, directeur général délégué, directoire, directeur général unique, gérant de commandite…). Ce point n’est pas encore entré dans le débat, souligne B. François, ce qui est révélateur - alors pourtant que c’est ici que loge le cœur du pouvoir de toute société - des freins et des réticences existant en la matière… Dans plusieurs cas de figure, pourraient être imposées la parité et/ou la rotation des mandats entre une femme et un homme. Dans le souci de préserver l’efficacité et la souplesse de la gouvernance, partant les bonnes performances de l’entreprise, la règle « appliquer ou s’expliquer » (« *comply or explain »)* se déploierait pour venir tempérer dans certaines hypothèses, en la justifiant, l’exigence de parité ou de rotation des mandats.

Au demeurant, l’adoption de quotas au sein des instances dirigeantes paraît d’autant plus inéluctable, dit B. François, que d’autres pays de l’Union européenne, telle l’Allemagne, sont en passe d’adopter une telle réforme.

Par ailleurs, plusieurs études ont établi que les quotas seuls sont insuffisants à créer une dynamique vertueuse. Il y a lieu alors de créer un « écosystème » propice à la féminisation. Il serait souhaitable de multiplier et conjuguer les initiatives dans le souci de bâtir un environnement favorable (recours au mentorat et au développement de réseaux professionnels, lutte contre les biais de genre dans les appels à candidature et dans la communication de l’entreprise en général, information sur les bonnes pratiques adoptées, notamment dans le rapport sur le gouvernement d’entreprise, indices, « éga-conditionnalité » en matière de levées de fonds, etc.). Les mentalités évoluent : le risque lié à la réputation de l’entreprise n’est à présent plus négligeable. De même, l’activisme des investisseurs et la pression que représente leur vote ne doivent pas être minorés.

En définitive, conclut B. François, la parité au sein des instances dirigeantes devient incontestablement l’un des leviers de la politique à moyen et long termes d’une société, et d’une meilleure gouvernance de celle-ci. Au-delà de la féminisation des conseils et des instances dirigeantes, il faudra se saisir également de la question de la diversité, quelle qu’elle soit[[3]](#footnote-3).

1. ONU Femmes France, Féminisation des instances de direction : en attendant 2041, janv. 2018, p. 2. [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www2.assemblee-nationale.fr/15/les-delegations-comite-et-office-parlementaire/delegation-aux-droits-des-femmes> [↑](#footnote-ref-2)
3. Dans une récente étude d’EY, il était souligné que les « nouvelles compétences », tels la RSE, le digital ou les ressources humaines restent encore bien souvent absentes des compétences du conseil et qu’il faudra poursuivre les efforts de diversité dans le recrutement de nouveaux profils d’administrateurs (EY, Ethics&Boards, Labrador Maverick, Panorama de la Gouvernance. Nouveau monde, nouvelle exigence, 2020, p. 2). De même, le 1er déc. 2020, le *Nasdaq* a soumis à la *Securities and Exchange Commission* une proposition de modification de ses règles de marché. Toute société cotée sur le NASDAQ devrait publier des statistiques sur la diversité de son conseil d’administration. De plus, « celle-ci devrait avoir, ou expliquer pourquoi tel n’est pas le cas, au moins deux membres du conseil issus de la diversité » (Nasdaq to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements, 1er déc. 2020). [↑](#footnote-ref-3)