

# REMISE DU RAPPORT :

## « Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics »

### Synthèse et recommandations



Mardi 17 décembre 2019

## SYNTHESE

Faisant suite à un précédent rapport, conduit conjointement en 2016 par 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), sur l'évaluation à mi-parcours de la loi du 27 janvier 2011, dite loi COPE-ZIMMERMANN, Marlène SCHIAPPA, secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes a confié au HCE, en juillet dernier, une mission sur l'extension des dispositifs paritaires initiés par cette loi. Sa demande portait sur trois questions :

- le rehaussement des quotas de 40% à 50% au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises est-il possible et y a-t-il d'autres champs à explorer pour renforcer la parité dans ces conseils ? ;
- Est-il possible d'étendre ces dispositifs à d'autres instances de direction, comme les comités exécutifs et les comités de direction, autrement appelés Comex/Codir ? ;
- Est-il possible d'étendre et renforcer cette dynamique de quota paritaire dans d'autres champs que celui de la loi Copé-Zimmermann et du secteur économique ?

Trois grands enseignements peuvent être tirés de l'état des lieux réalisé dans le cadre de cette saisine :

- l'intérêt des quotas pour parvenir à la parité et la nécessité d'un suivi pour s'assurer de l'application de ces dispositifs ;
- sans quota, la parité ne progresse pas dans les instances de gouvernance et de décision ;
- les biais sexistes sont à l'œuvre dans de nombreux domaines jusqu'à l'accès des financements publics pour les fondatrices de start-up.

Au regard d'un bilan plus que mitigé entre les succès pour les grandes capitalisations, les impossibilités de suivi pour les autres entreprises, les résistances au changement qui s'observent notamment avec le peu de femmes aux plus hautes fonctions économiques et le sexisme financier toujours à l'œuvre, la Commission Parité du HCE a décidé de porter 23 recommandations pensées autour de 3 axes pour contribuer à construire une véritable culture de l'égalité dans les entreprises.

### I. Les quotas produisent leurs effets quand ils sont mesurés.

---

Grâce aux quotas de femmes instaurés pour les conseils d'administration et de surveillance, le succès est au rendez-vous pour les grandes entreprises cotées du CAC40 (44,6 %) et du SBF120 (43,6 %). Et en dix ans, la progression est spectaculaire pour les entreprises du CAC40 : en 2009, 10 % et 2019, 44 %. Grâce à ces résultats, la France est sur la première place du podium au sein de l'Union européenne (2<sup>ème</sup> mondiale après l'Islande (46%)).

Les femmes représentent plus de 40 % des effectifs des conseils d'administration et de surveillance et leur place est désormais « assurée » puisque ce pourcentage se maintient et poursuit même sa progression à la hausse depuis 2017, dernière étape de la loi Copé-Zimmermann.

Mais au-delà de ces grandes entreprises cotées, la réalité est tout autre et nettement moins positive lorsqu'il est possible d'avoir des informations. En effet, les quotas ne semblent pas être atteints pour :

- toutes les entreprises cotées puisqu'en deçà du SBF120, pour les plus petites capitalisations, les femmes ne sont plus que 31,4 % (2018) ;

- les entreprises non cotées, de 500 salarié.e.s et plus et au moins 50 millions de CA, ne compteraient que 23,8 % de femmes (2018) ;
- et, les entreprises de 250 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA qui seront concernées par ces mêmes dispositifs paritaires à compter de janvier 2020 semblent même loin de l'objectif avec 21,7 % dans les CA/CS si l'on se fie à la seule donnée existante et portant sur un faible échantillon.

Il est toujours impossible de dire de façon certaine, en dehors des grandes capitalisations boursières, si les conseils de toutes les entreprises visées par la loi sont en conformité. En deçà du SBF120, les entreprises ne font l'objet que d'un suivi partiel et ponctuel. Cette observation vaut pour l'ensemble des dispositifs paritaires ; il n'existe pas davantage d'études sur les femmes qui siègent dans ces conseils que sur les administrateurs et administratrices salarié.e.s, qu'elles.ils représentent les salarié.e.s ou soient salarié.e.s actionnaires.

A la question de la secrétaire d'Etat sur la faisabilité d'une parité stricte, le HCE répond que, pour des raisons juridiques de proportionnalité des mesures et de respect du principe d'égalité des chances, il serait contraire à la jurisprudence européenne constante en la matière, d'étendre les quotas existants à une parité stricte (50%). Même si, pour donner la souplesse nécessaire requise par la jurisprudence européenne, on ajoutait la mention : « l'écart entre le nombre de personnes de chaque sexe ne peut être supérieur à deux », cela reviendrait concrètement aux pourcentages actuels de 40 %-60 %. Cela n'apporterait pas de plus-value, d'autant que les grandes entreprises et organisations patronales auditionnées ont fait savoir qu'elles visaient en réalité un quota de 43 % en moyenne afin d'avoir la sécurité juridique tout en gardant une souplesse nécessaire à d'éventuels changements impromptus. C'est pourquoi, le HCE préconise de conserver l'objectif paritaire sans aller jusqu'à une parité stricte.

Le HCE propose néanmoins plusieurs autres recommandations visant à enraciner la démarche de parité au sein des instances de gouvernance. Ces recommandations peuvent être présentées selon la poursuite de trois objectifs :

### **1. Un objectif d'extension du champ**

- Le HCE préconise d'étendre les objectifs paritaires aux instances de gouvernance de toutes les SA et SCA quel que soit le nombre de leurs salarié.e.s et présentant un minimum de 50 millions de chiffre d'affaires et de façon progressive : 20 % en 2022 et 40 % en 2024 ;
- Le HCE propose d'étendre ces dispositifs aux membres des comités de nomination, auxquels il souhaite faire jouer un rôle déterminant auprès des CA/CS : contrôle de la conformité de la composition du conseil d'administration, contrôle d'autant plus important que les sanctions ont été renforcées (nullité des délibérations), contrôle du processus de sélection des membres du directoire et/ou des directeurs et directrices générales déléguées, et identification des talents internes à l'entreprise.

### **2. Un objectif de collecte de données**

Le HCE été confronté à de nombreuses difficultés pour obtenir des informations, pour connaître le nombre d'entreprises concernées, le pourcentage de femmes parmi les différents « collèges » des conseils, pour avoir une vision plus précise des administratrices et d'une manière générale pour suivre la mise en œuvre effective de tous les dispositifs existants. Le HCE envisage plusieurs modalités de suivi et plusieurs acteurs :

- **un suivi externe « officiel », via Infogreffe** et plus généralement par les greffes des tribunaux de commerce : le HCE propose que les entreprises concernées par les obligations paritaires, à l'occasion du dépôt de leurs comptes, une fois par an, remplissent un formulaire pour renseigner la composition de leur conseil, de telle sorte

que les greffes puissent s'assurer de leur conformité et le cas échéant, faire des rappels et des saisines du procureur de la République en cas de non-respect ;

- ▶ **un suivi interne par les comités de nomination des conseils** d'administration et de surveillance dans le cadre des missions renforcées pensées par le HCE et **par les entreprises elles-mêmes en publiant des informations sur leur site**, dans leurs documents de référence, par leurs pairs, grâce à l'intégration de préconisations au sein des codes de gouvernance de l'Afep/Medef et de Middlednext ;
- ▶ **un suivi « qualitatif »** au-delà d'une approche statistique, grâce à la **réalisation d'études** de toutes les catégories d'administratrices, y compris les administratrices salariées et en favorisant l'appréciation des consommateurs, consommatrices, citoyens et citoyennes via une **application sur le modèle de Gender Fair** aux Etats Unis.

### 3. Un objectif d'accompagnement des entreprises

Et enfin, le HCE propose une recommandation sur les mesures d'accompagnement des administrateurs et administratrices grâce des formations ou du mentorat et des entreprises pour identifier des candidates, comme les bourses au mandat ou via les cabinets de chasseurs de tête ou les réseaux de femmes qui se sont spécialisées dans cet accompagnement.

## II. La parité s'arrête aux portes de pouvoir.

---

### *Pas de quotas, pas de résultats*

Les femmes ne sont, selon la dernière étude d'Ethics & Boards, que 18,2 % dans les comités exécutifs (Comex) et comités de direction (Codir) au sein du CAC40 en 2019 et elles étaient 7,3 %, il y a dix ans. Certes, au regard du succès spectaculaire de la part des femmes dans les CA/CS des grandes capitalisations boursières (de 10,9 % en 2009 et 44,6 % en 2019), le ruissellement attendu de ces instances de gouvernance vers les instances de direction ne s'est pas produit. A noter également que, comme pour les conseils d'administration, les données sont encore partielles puisqu'elles ne concernent que les entreprises cotées. C'est pourquoi, le HCE préconise un suivi annuel de la place des femmes dans ces instances et une étude qualitative sur les profils de leurs membres.

L'adoption de quotas qui était difficilement envisageable lors de l'adoption de la loi sur les conseils en 2011, est, en effet, désormais possible.

Tout d'abord, en se fondant sur le texte proposé par la loi « AVENIR » de 2018 qui introduit un début de définition dans le Code de commerce, à savoir : « *le directeur général peut mettre en place un comité en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales, de suivi de l'activité de l'entreprise et de mise en œuvre de la stratégie économique et financière, sans prétendre à l'exhaustivité* », le HCE propose une définition juridique de ces instances dans le code du commerce. Par ailleurs, une disposition paritaire a déjà été intégrée par la loi « PACTE » de 2019 dans la sélection des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s.

Dans un premier temps, le HCE recommande de se concentrer sur les sociétés anonymes (SA) et les sociétés à commandite par actions (SCA) de 250 salarié.e.s et plus et au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, en recourant à deux dispositifs : pour les comités de plus de 8 membres : 20 % en 2022, 40 % en 2024 ; pour les comités de 8 membres et moins : une femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024.

Là encore un contrôle et des sanctions, en cas de besoin, sont indispensables. C'est pourquoi, le HCE préconise d'inclure ce quota aussi dans l'Index « Egalité femmes-hommes », dit Index « Pénicaud », sous forme d'un indicateur 6 qui ne concernerait que les entreprises visées par ces quotas et qui serait pris en compte dans le calcul total des points.

## L'index Egalité intégrant la proposition du HCE

Entreprises concernées par les indicateurs  
en fonction du nombre de salarié.e.s et de leur statut  
juridique

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	5%	de 0 à 5 points
% de femmes au Comex/Codir	5%	de 0 à 5 points
Total	100%	de 0 à 100 points

4 maximum indicateurs	Entreprises de 50 à 250 salarié.e.s
5 maximum indicateurs	Entreprises de 250 salarié.e.s et plus
6 indicateurs	Seulement les entreprises concernées par les dispositions paritaires : SA et SCA, cotées et non cotées de 50 salarié.e.s et plus et d'un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros.

Tous les ans, chaque entreprise publie son résultat sur son site Internet. Si son score est inférieur à 75 points, elle devra mettre en place des mesures correctives. Si au bout de 3 ans, le score reste inférieur à 75 points, l'entreprise pourrait être sanctionnée jusqu'à 1 % de la masse salariale.

La question des viviers est souvent évoquée pour tenter d'écartier toute tentative de quota dans les instances de direction ou pour préconiser des dispositions particulières pour certains secteurs. Mais si une telle option d'exceptions sectorielles est juridiquement possible et existe par exemple pour les jurys d'université, elle n'est pas souhaitable parce que, de l'avis même de certains chefs d'entreprise, cela n'encouragera pas les entreprises de ces secteurs à promouvoir des candidatures de femmes, ni à mener des actions pour les favoriser. C'est pourquoi, le HCE estime qu'il doit porter une exigence égalitaire et paritaire qui poussé à recommander une application « universelle » et non « sectorisée ».

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

### ***Déconstruire la chaîne des inégalités entre les femmes et les hommes depuis l'enfance***

Il convient toutefois de ne pas oublier qu'il y a toute une chaîne de fabrication des inégalités depuis l'enfance et qu'il est également nécessaire d'agir sur les choix d'orientation scolaire des jeunes filles, d'orientation universitaire et professionnelle des jeunes femmes mais aussi sur les biais sexistes auxquels sont confrontées les femmes au moment du recrutement et même de leur promotion. C'est pourquoi, le HCE propose de :

- ▶ favoriser des choix non stéréotypés d'orientation scolaire, universitaire et professionnelle des jeunes femmes, notamment grâce à des actions de l'Etat mais aussi des écoles d'ingénieur.e.s et des entreprises pour susciter des vocations dans des secteurs encore composés majoritairement d'hommes ; et aussi en révisant les environnements d'étude et de travail et privilégiant des *roles models* inspirants et accessibles ;
- ▶ former tout.e.s les recruteur.re.s aux biais sexistes et inciter les entreprises à prendre des engagements forts pour lutter contre le sexisme au travail comme l'a fait le collectif #StOpE ou des actions comme Tech For Good.

### III. Les fondatrices de start-up sont confrontées au « sexisme financier ».

---

Des biais sont aussi à l'œuvre lorsqu'il s'agit pour les femmes d'accéder au financement de leur entreprise. Il ressort de plusieurs études, dont l'enquête SISTA/BCG, que les femmes voient leur demande de crédit rejetée deux fois plus souvent, qu'elles reçoivent 2,5 fois moins de financement que les hommes lorsqu'elles créent une start-up (2,5M€ pour les femmes contre 6,6M€ pour les hommes).

L'enjeu est d'augmenter le nombre de start-ups financées par des fonds publics, fondées ou co-fondées par des femmes et de faire en sorte que les entreprises innovantes « encodent » l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs instances de gouvernance et de direction.

C'est en utilisant le très puissant levier des financements publics existants pour les entreprises qu'il nous a semblé possible d'agir pour préparer l'avenir de notre économie et de la place des femmes en son sein. Au-delà des composantes de la saisine de la secrétaire d'Etat en charge de l'égalité femmes-hommes et de la lutte contre les discriminations, le HCE plaide pour que la mobilisation des financements publics participe à instaurer le respect de la parité dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups et des fonds d'investissement. L'argent public ne doit pas servir à alimenter des représentations ou des actions stéréotypées et ne doit pas creuser un peu plus le fossé des inégalités.

Proposer d'utiliser le levier des financements publics, c'est mettre en lumière un principe important du HCE : l'éga-conditionnalité en vertu de laquelle les pouvoirs publics peuvent contribuer à la promotion et la mise en œuvre de dispositions paritaires et égalitaires en conditionnant l'obtention de fonds publics à certaines actions des structures demandeuses.

Au regard des sommes importantes investies par l'outil public que constitue le groupe BPI France au service de l'innovation et de l'économie de demain, il semble indispensable que l'État lui demande de s'engager de manière particulièrement volontariste sur le sujet :

- ▶ BPI France a signé la Charte SISTA-CNNUM en octobre dernier et cet engagement doit pouvoir se traduire dans les faits, par exemple, en ayant une composition mixte de ses comités d'investissement internes, en élaborant de nouvelles pratiques en matière d'investissement sans biais sexistes et donc en formant son personnel ou encore en organisant systématiquement un atelier sur le financement des start-ups créées par des femmes en partenariat avec le Collectif SISTA à l'occasion de l'évènement de Bpifrance Inno Génération (BIG) qui se tient chaque année ;
- ▶ BPI France doit pouvoir intégrer des conditions de règles paritaires pour l'obtention des financements publics qu'il attribue, qu'il s'agisse du financement des start-ups ou de l'activité fonds de fonds (financement des fonds d'investissements). Ainsi, le HCE propose:
  - ▶ pour les entreprises sélectionnées par BPI France :
    - d'instaurer une exigence de 30% de femmes dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups financées par BPI France, ou de 30% de femmes détentrices du capital. Une première étape de 30% doit pouvoir être accessible d'ici 2023, sous peine de devoir rembourser à BPI France 50% des financements obtenus. Une seconde étape de 50% doit être envisagée en 2026 ;
    - d'instaurer un effet multiplicateur sur le prêt d'amorçage investissement de BPI France. Le montant du prêt est doublé si l'entreprise dispose de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de décision ou de 30 % de femmes détentrices de capital d'ici 2023 puis de 50 % d'ici 2026.

- ▶ Pour les fonds d'investissement : en exigeant 30 % de femmes partners en 2023 et 50 % de femmes partners à compter de 2026.

C'est certainement un changement de paradigme et d'habitude pour l'État que de croiser les exigences de plusieurs politiques publiques qu'il promeut. Mais c'est en fait une recherche de cohérence globale de l'action publique, car seule la cohérence peut permettre aux causes transverses d'atteindre l'objectif fixé.

En fonction des résultats d'études annuelles sur l'utilisation de ces financements publics, pour lesquelles le HCE recommande la conclusion d'un partenariat public-privé pour disposer d'informations, il serait intéressant de réfléchir, à l'avenir, à l'extension de cette éga-conditionnalité à d'autres dispositifs publics, tels que le statut de Jeunes entreprises innovantes ou les financements publics locaux.

Une telle démarche implique une certaine exemplarité de l'Etat. C'est pourquoi, le HCE demande aussi à ce que :

- ▶ les actions de l'Etat actionnaire soient rendues plus visibles et détaillées en matière de parité, notamment dans le rapport d'activité de l'Agence des participations de l'Etat ;
- ▶ le « statut » de l'EPIC portant la part actionnariale de l'Etat au sein du groupe BPI France fixe à l'État une obligation de représentation paritaire ;
- ▶ la convention régissant les SATT, Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies, sociétés d'action simplifiées financées par l'État au service de l'innovation, intègre que, pour accéder aux financements publics, elles aussi devraient avoir un conseil composé au minimum de 40 % du sexe le moins représenté.

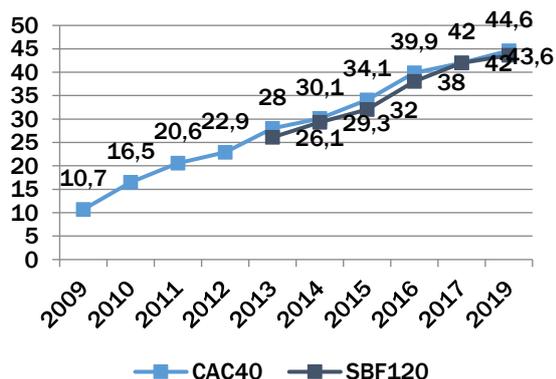
Enfin, en matière d'innovation et de financement, le Crédit d'impôt recherche devrait aussi faire l'objet d'une exigence paritaire d'une proportion d'un tiers de femmes parmi le personnel de recherche et de développement des entreprises demandeuses, à horizon de trois ans.

Au total, ce que nous proposons dans ce rapport, ce sont des obligations renforcées en ce qui concerne les instances de gouvernance et les instances de direction des entreprises. Et c'est aussi l'exigence que l'État intègre la condition de la parité quand il finance les entreprises, en commençant par les jeunes entreprises, qui préfigurent l'économie de demain.

## SYNTHESE CHIFFREE

**La parité dans les conseils d'administration et de surveillance : les prémices d'une transformation ? L'objectif paritaire est atteint dans les grandes entreprises cotées : avec 44,6% de femmes dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) des grandes entreprises cotées du CAC40 et 43,6% pour le SBF120, ces entreprises ont relevé le défi que certaines personnes pensaient impossible à mettre en œuvre.**

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC40, depuis 2009, et du SBF 120, depuis 2013



Source : Ethics & Board, 2019

### QUELLE REALITE DERRIERE CES POURCENTAGES ?

**Toutes les entreprises cotées (Euronext), y compris les moyennes et petites cotations, ont atteint l'objectif avec un pourcentage général de 37 % de femmes<sup>1</sup> pour des conseils en moyenne de 7 membres.**

Il est important de rappeler que le **pourcentage de 40% ne concerne que les conseils de plus de 8 membres** – soit 9 et plus. Si l'obligation paritaire **pour les conseils de 8 membres et moins** (un écart de 2 maximum) devait être traduite en chiffres, le pourcentage serait entre 25% et 40 % minimum du sexe sous représenté.

Le 44,1% de femmes dans les conseils du CAC40 et du SBF120 cache en fait une réalité variée : si la moyenne des membres est d'environ 12 membres par conseils (soit l'obligation de 40%), d'autres conseils, notamment les conseils de surveillance, sont plus petits, autour de 6 membres. **Kering et Sodexo comptent 60 %** de femmes dans leurs conseils (conseils de 11 et 12 membres) et **DBV Technologies comptent 37,5 %** (pour un conseil de 8 membres).

### DES RESULTATS QUI DECONSTRUISENT DE NOMBREUSES IDEES REÇUES

« On ne trouvera pas de femmes d'exception »

« Les hommes seront obligés de quitter les conseils »

Les femmes sont désormais bien entrées dans les conseils, ont gagné en légitimité et prennent toute leur place, y compris au sein de certains comités spécialisés.

« **Globalement sur Euronext et Alternext, le taux des nominations de femmes dans les comités des conseils a atteint 82 % sur la dernière année, marquant une très forte progression par rapport à 2015-2016 (59%).** »<sup>2</sup>

« *En 2018, pour la première fois depuis le vote de la loi Copé Zimmermann de 2011, la part des femmes dans les recrutements de nouveaux administrateurs est passée sous la barre des 40 % en France, à 35 % contre 46 % en 2017* »<sup>3</sup>

Autrement dit, désormais la part d'hommes dans les nominations est repartie à la hausse. **De nouveaux administrateurs entrent aussi dans les conseils.** La part de femmes se stabilise, la France n'est plus en phase de rattrapage.

**La France au 1<sup>er</sup> rang au sein de l'Union européenne : La France peut s'enorgueillir, depuis 2015, d'avoir le pourcentage de femmes au sein des CA et CS le plus élevé de tous les pays de l'Union européenne, pour les grandes capitalisations boursières. Elle est en tête et loin devant l'Italie, avec 8 points d'écart. L'impact des quotas est flagrant lorsqu'ils sont assortis de sanctions<sup>4</sup>.**

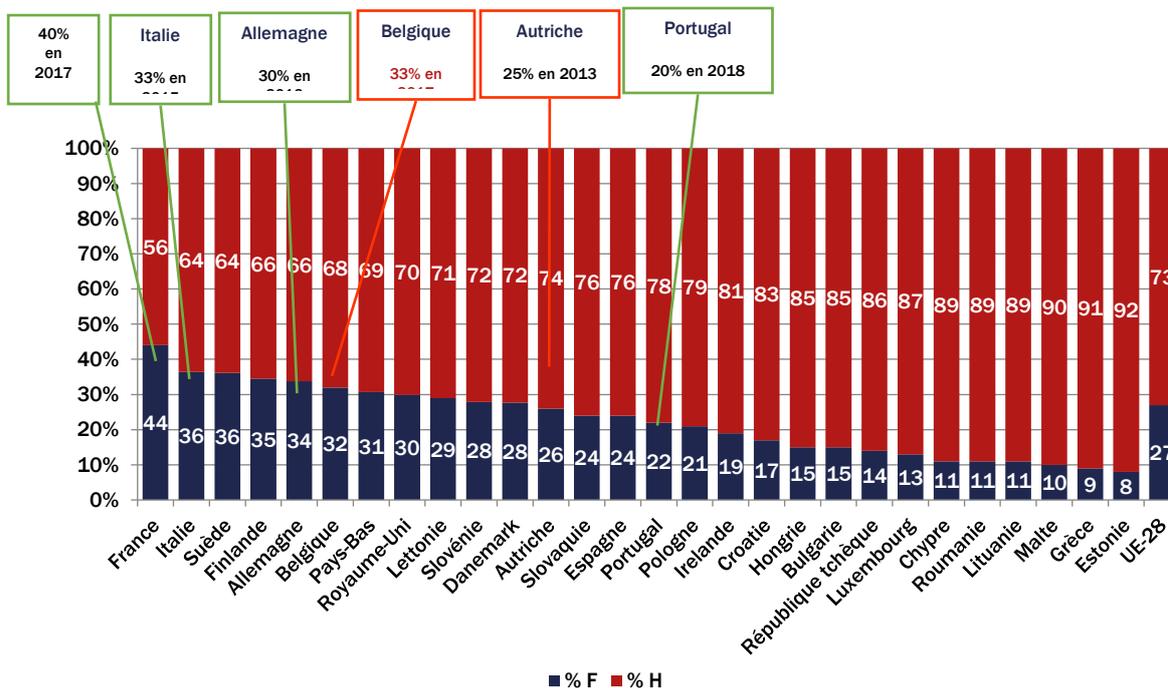
<sup>1</sup> Source Middenext

<sup>2</sup> Association des Femmes Expertes-Comptables - AFECA, Etude 2017 sur la place des administratrices dans les conseils et leurs comités des sociétés cotées sur Euronext et Alternext Paris

<sup>3</sup> Données extraites de l'enquête *Board Monitor Europe* du cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, octobre 2019, in Anne-Marie ROCCO, « En 2018, la part des nouvelles femmes administratrices est passée sous les 40% en France », Challenges, paru le 4/11/2019 [https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france\\_683029](https://www.challenges.fr/femmes/en-2018-la-part-des-nouvelles-femmes-administratrices-est-passee-sous-les-40-en-france_683029)

<sup>4</sup> Voir le § 2. La France sur le podium européen et mondial

**Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées les plus capitalisées  
dans les pays de l'Union européenne, octobre 2018**



Source : EIGE – 2018 in Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Union Européenne - 2019<sup>5</sup>

Légende

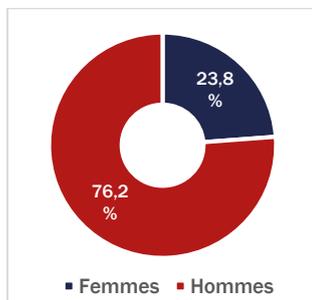
- Quotas atteints, conformes à la loi
- Quotas non atteints

Grâce à la loi Copé-Zimmerman adoptée en 2011, une vraie dynamique est lancée et s'installe véritablement depuis 2017 dans les conseils. La loi PACTE, en 2019, est venue conforter cette démarche en renforçant notamment les sanctions (nullité des délibérations). Toutefois, il convient maintenant d'étendre ces dispositifs à d'autres espaces pour inscrire une vraie culture de l'égalité femmes-hommes au sein des plus hautes fonctions de l'entreprise.

### Quand il y a des quotas mais...

#### ... pas d'accompagnement

**Moins de 30% de femmes dans les CA/CS des entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de CA**



Il semble encore plus difficile pour les entreprises non cotées de 250 salarié.e.s et plus d'être en conformité en janvier 2020.

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

#### ... pas de suivi

**Aucune donnée sur les femmes parmi les administrateur.rice.s représentant.e.s les salarié.e.s.**

Les administrateur.e.s représentant.e.s des salarié.e.s et salarié.e.s actionnaires sont désormais concerné.e.s par des dispositifs paritaires (voir le tableau récapitulatif) pour leur élection mais n'étant pas comptabilisé.e.s avec les autres administrateur.rice.s, il est impossible de savoir quelle est la part des femmes.

<sup>5</sup> European Union : 2019 Report on equality between women and men in the EU

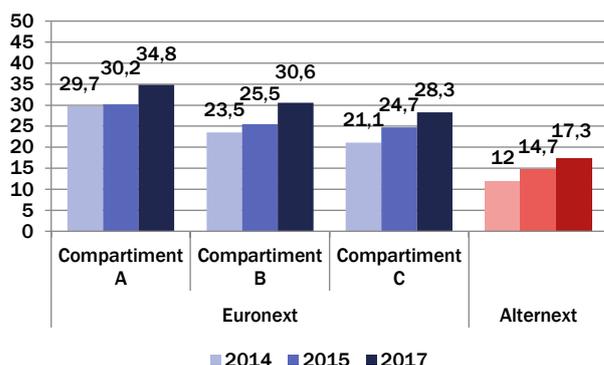
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf)

## Quand il n'y a pas de quotas...

### ... la part des femmes reste en deçà de 20%

Pour les PME cotées sur Alternext (aujourd'hui Euronext Growth), les faibles résultats montrent bien la limite des pratiques d'autorégulation.

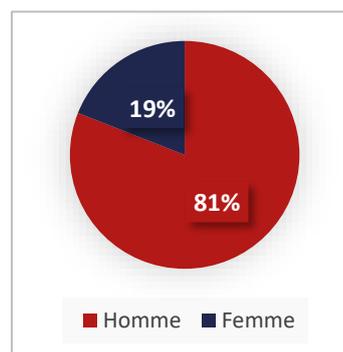
Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées sur Euronext Paris et sur Alternext Paris, en 2014, 2015 et 2017



Source : AFECA-IRCORE, "La place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext Paris (Compartiments A, B, C) et Alternext<sup>6</sup> Paris, 1er juin 2017

Le ruissellement attendu de la parité dans les CA/CS vers les instances de direction n'est pas au rendez-vous. Deux ans après la mise en œuvre totale de la loi, les Comités exécutifs (Comex) et les Comités de direction (Codir) sont encore largement composés d'hommes.

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des comités de direction du SBF120, en 2019

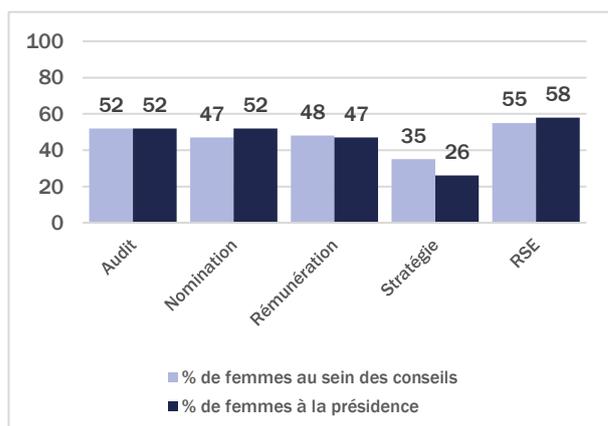


Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019<sup>7</sup>

### ... et la parité s'arrête aux portes du « vrai » pouvoir

Le comité stratégie du conseil, là où se prennent les décisions pour l'entreprise est encore largement composé d'hommes, contrairement au comité RSE, moins impactant, majoritairement composé de femmes.

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

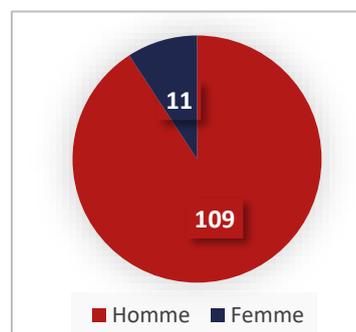


Source : Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019

1 seule femme PDG d'une entreprise du SBF120 : Christel BORIES, PDG d'Eramet, depuis 2017.

1 seule femme DG d'une entreprise du CAC40 : Isabelle KOCHER, DG d'Engie depuis 2016

Nombre des femmes et d'hommes aux postes de présidences de conseils, PDG ou DG, au SBF120, en 2019



Source : HCE - novembre 2019

<sup>6</sup> Depuis juin 2017, Alternext s'appelle désormais Euronext Growth.

<sup>7</sup> Pour retrouver l'intégralité de l'étude de Labrador Maverick- Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité - 2019 : [http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama\\_de\\_la\\_gouvernance\\_2019.pdf](http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2019/10/Panorama_de_la_gouvernance_2019.pdf)

## Un accès inégal aux financements : le « sexisme financier »

Les femmes sont encore largement minoritaires parmi les dirigeant.e.s d'entreprises, toutes tailles confondues : **27,2% de cheffes d'entreprise en 2019**, et elles sont principalement cheffes d'une entreprise individuelle, voire une micro-entreprise.

Part de femmes et d'hommes parmi les dirigeant.e.s d'entreprises



Source : Etude Infogreffe : les femmes et l'entrepreneuriat en 2019.

Femmes et création d'entreprise en France : les chiffres clés

- ▶ 900 000 femmes sont dirigeantes d'entreprise (travailleuses salariées ou non salariées)
- ▶ 40% des entreprises individuelles sont créées par des femmes
- ▶ 40% des micro-entrepreneur.euse.s sont des femmes
- ▶ 37% des entrepreneur.euse.s individuels (hors micro-entreprise) sont des femmes
- ▶ 25% des gérant.e.s de SARL sont des femmes
- ▶ 17% des dirigeant.e.s salarié.e.s de sociétés (hors SARL) sont des femmes
- ▶ 27% des Françaises sont ou bien ont été dans une démarche entrepreneuriale

Source : chiffres INSEE 2015.

Quand elles sont créatrices de leur propre entreprise, les femmes sont encore confrontées à des stéréotypes sexistes dans leur démarche de financement :

**un accès aux ressources plus difficile**

Accès aux crédits bancaires, levées de fonds : les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes.

**2X plus de rejet des crédits bancaires chez les femmes (4,3%) que chez les hommes entrepreneurs (2,3%)**

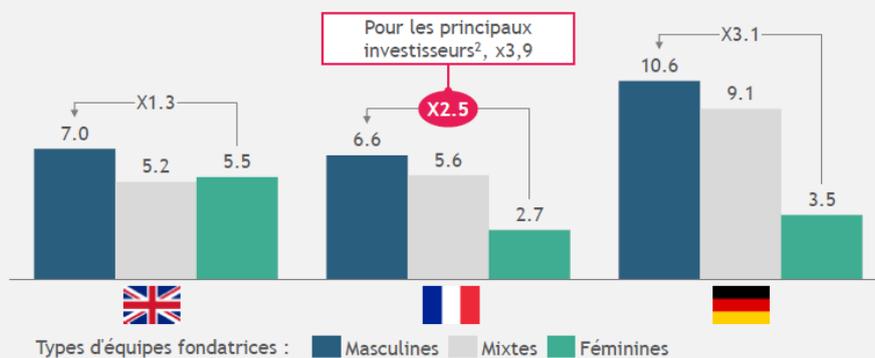
Source : Étude OpinionWay pour la fondation

Une part des levées de fonds par les femmes qui progresse depuis deux ans en amorçage (54% en 2018) et au premier tour (24% de femmes), mais une difficulté persistante d'accès aux 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> tours avec 3% seulement de levées de fonds par les femmes.

Source : Baromètre StartHer-KPMG 2019 : les levées de fonds des start-ups Tech dirigées par des femmes

## En France, les startups féminines reçoivent 2.5x moins de fonds quand elles sont financées

Financement moyen, tous tours de financement confondus (M€)<sup>1</sup>



1. Financement total moyen tous tours de financement confondus (seed, série A / B / ... / F, IPO, dette, PE, ...); données CrunchBase en 5 converties en € au taux en vigueur au 15/07/19  
 2. Liste de 9 principaux investisseurs français ayant déployé le plus de fonds en Europe depuis 2014 et / ou ayant réalisé plus de 60 investissements dans des startups fondées depuis 2008  
 Source: CrunchBase; périmètre: startups françaises, allemandes et anglaises fondées depuis 2008 et ayant été financées (N= 8959) par tout type d'investisseur, Analyses BCG

Source : SISTA/BCG, 1<sup>er</sup> Baromètre SISTA x BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startup, septembre 2019

## RECOMMANDATIONS

Le Haut Conseil à l'Égalité formule 23 recommandations articulées autour de trois axes.

### AXE 1 : CONFORTER LA PARITE AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE

---

#### RECOMMANDATION 1

Maintenir l'objectif paritaire 40 %-60 % au sein des conseils d'administration et de surveillance sans aller jusqu'à une parité stricte (50 %) pour des raisons de faisabilité juridique et technique et au regard de la difficile mise en œuvre pour les entreprises non cotées concernées.

#### RECOMMANDATION 2

Étendre le principe de représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance de toutes les sociétés anonymes (SA) et à commandite par actions (SCA), quel que soit le nombre de salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, en deux étapes : 20 % (ou au moins une femme dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2022 et 40 % (ou un écart de deux dans les conseils de 8 membres ou moins) en 2024.

#### RECOMMANDATION 3

Suivre la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salariée.e.s actionnaires et représentant.e.s des salarié.e.s au sein des conseils d'administration et de surveillance :

- en obligeant les entreprises à intégrer dans les documents de références, des informations relatives à ces deux catégories d'administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des conseils ;
- en faisant réaliser une étude sur la part des femmes parmi les administrateur.rice.s salarié.e.s au sein des entreprises concernées par les dispositifs paritaires.

#### RECOMMANDATION 4

Renforcer le rôle, auprès des CA/CS, des comités spécialisés en charge des nominations, pour la mise en œuvre des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans la composition des instances de gouvernance et dirigeantes, au-delà du conseil d'administration et de surveillance, aujourd'hui seuls concernés par la loi, et imposer une règle de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein de ce comité :

- en intégrant, dans la partie législative du Code du commerce, aux sous-sections 1 et 2 « Du conseil d'administration de la direction générale » et « Du directoire et du conseil de surveillance », la double mission et la composition équilibrée du comité de nomination :
  - la dimension de contrôle *ex ante* des obligations de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et l'identification des profils pour les plans de succession (mandats sociaux, instances de direction (Comex/Codir) et viviers de talents de l'entreprise ;
  - une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité (au moins une femme en 2022 et un écart de deux maximum en 2024 pour les comités de 8 membres au plus) ;

- ▶ en recommandant que les codes d'entreprises Afep-Medef et Middlednext prévoient de :
  - conforter la mission du comité de nomination au-delà de l'identification de futur.e.s administrateur.rice.s et de l'étude des plans de succession des mandats sociaux à l'ensemble des instances de direction (Comex/Codir) et des viviers talents de l'entreprise ;
  - veiller à une représentation équilibrée de chaque sexe dans le comité de nomination.

### **RECOMMANDATION 5**

Former les expert.e.s-comptables et les commissaires aux comptes sur toutes les dispositions paritaires relatives aux conseils d'administration et de surveillance afin qu'ils.elles réalisent, conjointement avec le comité de nomination, le suivi de la mise en conformité avec ces dispositions paritaires dans le cadre de la certification des documents de référence.

### **RECOMMANDATION 6**

Informier et former les entreprises de 250 à 500 salarié.e.s sur leurs obligations légales à compter de 2020, en recourant notamment aux actions suivantes :

- ▶ la publication d'un guide/d'une brochure sur les obligations légales en matière de parité au sein des organes de gouvernance, réalisés par la Direction Générale des Entreprises ;
- ▶ la mobilisation des réseaux des conseils des entreprises : organisations patronales, expert.e.s comptables, Commissaires aux comptes, Chambres de commerce et d'industrie, qui peuvent jouer un rôle d'alerte sur les obligations légales et d'appui aux entreprises sur ce sujet ;
- ▶ l'intégration de cette thématique au sein des coaching/formations à destination des chef.fe.s d'entreprise proposés par BPI France et/ou les CCI.

### **RECOMMANDATION 7**

Mettre en œuvre la collecte des données de manière dématérialisée et déconcentrée :

- ▶ en rendant obligatoire la déclaration à Infogreffe de la taille et de la composition sexuée du CA/CS pour toutes les SA et SCA et en reconnaissant légalement la mission de suivi des greffes et d'Infogreffe;
- ▶ en réalisant une étude conjointe HCE/Infogreffe sur d'autres formes d'entreprises afin d'étudier la pertinence de l'extension de cette obligation à toute entreprise disposant d'un CA/CS ;
- ▶ en confiant le suivi annuel statistique à la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'économie et des finances pour publication des résultats une fois par an.

### **RECOMMANDATION 8**

Faire réaliser une étude sur les femmes administratrices dans chacune des catégories d'entreprises visées (cotées ou non, grandes entreprises, ETI ou PME), en adoptant une dimension intersectionnelle afin d'avoir une vision plus précise de leurs profils et d'identifier les freins encore à l'œuvre et les leviers à actionner.

### **RECOMMANDATION 9**

Suivre la mise en œuvre de l'obligation de parité dans les processus de sélection des membres du directoire et des directeur.rice.s généraux.ales délégué.e.s, en intégrant ces informations au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion.

### **RECOMMANDATION 10**

Organiser un hackathon #MixiteConseil pour faire émerger des applications à destination des consommateur.rice.s et des salarié.e.s, destinées à porter une appréciation sur la politique d'égalité et de mixité/parité des entreprises.

### **RECOMMANDATION 11**

Poursuivre les mesures d'accompagnement des administrateur.rice.s par des formations ou grâce à du mentorat de chef.fe.s d'entreprise pour identifier les candidates.

## **AXE 2 : ETENDRE LA PARITE AUX COMITES EXECUTIFS ET COMITES DE DIRECTION DES ENTREPRISES (SA ET SCA) DE 250 SALARIE.E.S ET PLUS ET AU MOINS 50 MILLIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES**

---

### **RECOMMANDATION 12**

Réaliser un état des lieux et un suivi de la place des femmes dans les Comex/Codir des entreprises (SA et SCA) de 250 salarié.e.s et plus et au moins 50 millions de chiffre d'affaires :

- en commandant une étude universitaire sur la place des femmes dans les Comex/Codir, tenant compte de leurs profils, de leurs parcours, etc ;
- en concluant un partenariat public/privé pour conduire et publier annuellement une étude statistique sur la place des femmes dans ces instances de direction.

### **RECOMMANDATION 13**

- Définir juridiquement les Comités exécutifs (Comex) et les comités de direction (Codir) ;
- Etendre le dispositif des quotas, déjà instauré pour les CA/CS, aux Comex et aux Codir pour les entreprises cotées et non cotées de 250 salarié.e.s et plus et un minimum de 50 millions de chiffre d'affaire :
  - pour les comités de plus de 8 membres : 20% en 2022, 40% en 2024 ;
  - pour les comités de 8 membres et moins : une femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024 ;
- Intégrer ce quota dans l'Index « Egalité femmes-hommes » avec ajout d'un indicateur 6, et dans la note globale déclenchant la sanction.

### **RECOMMANDATION 14**

Inciter les organisations patronales à se mobiliser pour la parité dans les instances de gouvernance et de direction :

- en organisant des événements et en créant des guides, etc, sur le mode des actions entreprises pour l'index Egalité Femmes-Hommes ;

- en réalisant, dans le cadre du suivi du Haut Comité de Gouvernement des Entreprises de l'application du code Afep-Medef, et/ou par le Medef ou l'Afep, une étude d'observation de l'obligation légale portant sur les 10% des plus hautes responsabilités.

#### **RECOMMANDATION 15**

Engager les différents acteurs (Etat, entreprises, organisations patronales, etc.) à accompagner la parité de gouvernance et de direction, grâce à des actions de sensibilisation dans les entreprises, d'attribution de prix sur la mixité des instances de direction, de publication des objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les informations extra-financières, etc.

#### **RECOMMANDATION 16**

Favoriser une orientation scolaire et professionnelle sans stéréotypes de sexe, dès le plus jeune âge, grâce aux actions de l'Etat, des écoles d'ingénieurs et des entreprises, en améliorant les environnements d'étude et les conditions de travail et en privilégiant des rôles modèles accessibles.

#### **RECOMMANDATION 17**

Inciter les entreprises à signer des actes d'engagement contre le sexisme au travail et former l'ensemble des acteurs (recruteur.euse.s, salarié.e.s, managers) aux biais sexistes pour construire une culture d'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise.

### **AXE 3 : CONDITIONNER L'OBTENTION DE FINANCEMENTS PUBLICS DE L'INNOVATION A LA PROPORTION DE FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE DIRECTION ET PARI MI LES DETENTRICES DE CAPITAL.**

---

#### **RECOMMANDATION 18**

Conclure un partenariat Etat/Collectif SISTA pour réaliser et publier annuellement un état des lieux du financement des start-uppeuses et suivre la mise en œuvre des engagements pris par les fonds d'investissement signataires de la Charte SISTA.

#### **RECOMMANDATION 19**

Mettre en œuvre avec volontarisme l'engagement pris par BPI France lors de la signature de la Charte SISTA-CNNum :

- en instituant une composition mixte des comités d'investissement internes, avec mention dans les rapports d'activité ;
- en élaborant de nouvelles pratiques d'investissement sans biais sexistes et en formant le personnel de BPI France en charge d'instruire les dossiers de demande de financement ;
- en mesurant annuellement l'évolution du financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes, en termes de nombre de dossiers reçus, de décisions d'investissements et de modalités de réception, pour tous les fonds d'investissement de BPI France ;
- en poursuivant les études déjà engagées sur le financement par BPI France des start-ups pilotées par des femmes ;

- en organisant un atelier sur le financement des start-ups fondées ou co-fondées par des femmes à l'occasion du BIG20 de BPI France.

### **RECOMMANDATION 20**

Conditionner le financement public investi par BPI France dans les entreprises innovantes et les fonds d'investissement à une proportion de femmes dans les instances de gouvernance et de direction et/ou parmi les détentrices de capital :

- Pour les entreprises sélectionnées :
  - En instaurant une exigence de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de direction des start-ups financées par BPI France, ou de 30 % de femmes détentrices du capital. Une première étape de 30 % doit pouvoir être accessible d'ici 2023, sous peine de devoir rembourser à BPI France 50 % des financements obtenus. Une seconde étape de 50 % doit être envisagée en 2026 ;
  - En instaurant un effet multiplicateur sur le prêt d'amorçage investissement de BPI France. Le montant du prêt est doublé si l'entreprise dispose de 30 % de femmes dans les instances de gouvernance et de décision ou de 30 % de femmes détentrices de capital d'ici 2023 puis de 50 % d'ici 2026.
- Pour les fonds d'investissement : en exigeant 30% de femmes partners en 2023 et 50% de femmes partners à compter de 2026.

### **RECOMMANDATION 21**

Inclure de manière obligatoire dans le rapport d'activité de l'Agence des participations de l'Etat (APE), des informations détaillées sur la stratégie des entreprises du portefeuille de l'État en matière d'égalité femmes-hommes dans toutes leurs dimensions, y compris dans les instances de gouvernance et de direction.

### **RECOMMANDATION 22**

Prévoir des modalités d'obligations paritaires au sein des conseils d'administration des entreprises ou établissements publics dans lesquels l'Etat est actionnaire (portefeuille APE) ou apporteur de fonds dans les domaines d'avenir (comme les SATT).

### **RECOMMANDATION 23**

Modifier le Code général des impôts pour conditionner l'octroi d'un Crédit d'Impôt Recherche à une proportion d'un tiers de femmes parmi le personnel de recherche et de développement des entreprises demandeuses, à horizon de trois ans.





55, rue Saint Dominique - 75007 Paris  
Courriel : [haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr](mailto:haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr)  
Téléphone : 01 42 75 86 91

[www.haut-conseil-egalite.gouv.fr](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr)  
Recevoir toutes nos informations : [bit.ly/HCECP](https://bit.ly/HCECP)

Nous suivre :

