

Vers l'égalité Femmes-Hommes au travail: quel bilan pour la loi Copé-Zimmermann?

Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences en Gestion des Ressources Humaines au Cnam et membre du laboratoire Lise

Publié le 11 février 2021 – Mis à jour le 24 mars 2022

Le 27 janvier 2021 marque le dixième anniversaire de la Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, dite loi Copé-Zimmermann. Pour saisir l'importance de cette loi qui, pour la première fois en France, a instauré des quotas liés au sexe des personnes dans le monde économique, Il est important de revenir sur le contexte de son adoption, d'en rappeler les enjeux mais aussi de souligner les limites de son application.



En 2006, on comptait en France 6% de femmes dans les conseils d'administration (CA) des entreprises du CAC 40, chiffre qui plaçait le pays en queue de peloton de l'OCDE et n'évoluait que très peu depuis des années. Cette même année, **la députée UMP Marie-Jo Zimmermann, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée nationale, propose d'instaurer un quota de 20% de personnes du sexe sous-représenté dans les CA.** Cette proposition, votée par le parlement, est censurée par le conseil constitutionnel. En 2008, Mme Zimmermann parvient à faire voter un amendement à la Constitution qui élargit le principe de parité au secteur économique et social, et présente une nouvelle proposition de loi en mars 2009, demandant un quota de 40% à l'instar de ce qui a été voté en Norvège en 2004, premier pays à avoir imposé des quotas sur ce sujet.

Les motivations de la loi française mentionnent en premier lieu **un argument démocratique et sociétal.** La représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la prise de décision est un préalable pour une société démocratique. Il est ensuite évoqué un argument économique, qui reprend plusieurs idées du « **business case** » **de l'égalité Femmes-Hommes développé depuis deux décennies aux États-Unis**, sur lequel nous revenons plus loin. Une première raison avancée est celle des compétences : les entreprises ne doivent pas se priver des compétences des femmes qualifiées ; une seconde raison réside dans l'importance d'avoir une meilleure diversité et représentativité de la gouvernance des entreprises, qui doit être en phase avec la société. Il s'agit de mettre fin à l'endogamie de recrutement dans les CA, source de collusions et de pratiques non éthiques qui ont précipité la crise financière de 2009.

La loi Copé Zimmerman instaure des quotas de personnes du sexe le moins représenté dans les conseils des grandes entreprises. Elle a vocation à s'appliquer aux femmes comme aux hommes. Elle prévoyait deux paliers :

trois ans après la promulgation, les instances concernées devaient au moins compter 20% de personnes du sexe le moins représenté. Les conseils d'administration ne comprenant aucune personne du sexe minoritaire au moment de la promulgation de la loi devaient en nommer une dans les six mois suivants.

six ans après la promulgation de la loi, le taux de personnes du sexe le moins représenté dans les conseils devait atteindre 40% pour les Conseils de plus de huit membres. L'écart entre membres de sexe opposé ne peut être supérieur à deux pour les Conseils de huit membres et moins, ce qui réduit les pourcentages minimaux.

Enfin, la loi instaure une obligation de discuter des mesures visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise durant les conseils.

Sont concernés les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse – sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions - et de celles qui emploient au moins 500 salariés permanents et présentent un chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Une loi du 4 août 2014 a abaissé le seuil du nombre moyen de salariés à 250 (pour ces dernières, cet objectif devait être atteint en 2020). Elle s'applique aux entreprises publiques suite à la loi Sauvadet de 2012. **Le non-respect de ces quotas peut entraîner la nullité des nominations sauf celles des femmes, ainsi que la nullité des décisions du Conseil (depuis la Loi Pacte de 2019). Des sanctions financières peuvent également être appliquées avec une suspension temporaire des « jetons de présence ».**

La loi française n'est pas une initiative isolée mais s'inscrit dans des contextes européen et international favorables depuis les années 90 à l'accroissement du nombre de femmes dans les postes de direction. Elle s'inspire des réflexions et mesures développées antérieurement dans les pays nordiques, particulièrement la Norvège, pour permettre une participation des femmes à des cercles de pouvoir qui demeuraient, en dépit des demandes des pouvoirs publics, quasi-exclusivement masculins. Au-delà de l'enjeu démocratique, fondamental dans l'adoption de ces lois, l'enjeu économique de la mixité dans les organes décisionnels est reconnu au plan international par les actionnaires et les investisseurs institutionnels. **Les femmes sont désormais aussi qualifiées que les hommes, même davantage pour les jeunes générations, et s'il subsiste des différences selon les cursus, les compétences des femmes ne font plus question.** Il est établi que les entreprises ne peuvent pas se priver des talents de la moitié de la population active. C'est un enjeu de bonne gouvernance mentionné dans les codes de gouvernement des bourses les plus importantes. Les entreprises qui font appel aux marchés financiers internationaux doivent construire des indicateurs de diversité et de mixité, traités par les analystes dans leurs notations extra-financières.

Pionnières en matière d'égalité professionnelle, les entreprises américaines ont été incitées dès les années 70-80, par la législation anti-discrimination des États-Unis, à mieux accompagner les carrières des femmes. Il a toutefois été constaté dans les années 90 que celles-ci se heurtaient au « **plafond de verre** », **une barrière invisible qui perdure pour l'accès aux postes de direction depuis une vingtaine d'années.** Alors que les femmes ont progressé parmi l'encadrement des entreprises au niveau mondial (les études mentionnées par Catalyst font état d'environ 30% en moyenne de femmes parmi les fonctions d'encadrement relativement élevées), ce pourcentage n'est pas atteint pour les CA dans les pays qui n'ont pas légiféré (20% en moyenne des 2000 plus grandes sociétés mondiales) et il est encore plus bas en ce qui concerne les comités de direction (entre 10 et 18% de femmes selon les secteurs et pays). Cette

persistance du plafond de verre est due à deux phénomènes concomitants : on nomme toujours davantage d'hommes que de femmes dans les postes de pouvoir et les femmes elles-mêmes sont souvent réticentes à postuler et à demeurer dans ces fonctions, du fait de difficultés structurelles qui perdurent.

La première est que **les réseaux de pouvoir sont historiquement quasi-exclusivement masculins**, du fait de la longue assignation des femmes à la sphère domestique et au travail non rémunéré. Les hommes continuent de se coopter entre eux pour l'accès aux postes d'encadrement à tous les niveaux et a fortiori pour les postes de direction, par des processus affinitaire, d'entraide et de mentorat qui excluent les femmes de manière invisible. La gestion des carrières demeure genrée car bien souvent, seuls les potentiels masculins sont placés sur les trajectoires de carrière les plus ascendantes ou ont accès aux postes d'encadrement opérationnel qui conduisent aux directions générales. Les femmes ont certes accédé aux directions juridique et RH, ce qui est un progrès notable, mais sont encore très peu nombreuses à prendre les décisions stratégiques dans les entreprises.

C'est un cercle vicieux : les cercles de pouvoir demeurent caractérisés par des cultures d'affrontement et de mobilisation de réseaux, qui sont peu attirantes pour des femmes minoritaires dans ces réseaux et souvent socialisées dans des valeurs et des comportements différents. Le pouvoir n'est pas associé à la féminité dans nos inconscients collectifs et individuels. Les femmes qui adoptent ces comportements de pouvoir sont davantage exposées aux critiques et aux doutes sur leurs compétences. Il demeure en outre un certain sexisme dans ces milieux.

Enfin, les sommets des organisations sont encore des univers d'hommes qui traditionnellement déléguent les charges personnelles et de famille à une épouse. Ils demeurent souvent régis par des normes de présentisme et de mobilité géographique importante, difficilement compatibles avec le travail parental de nombreuses femmes.

C'est bien l'enjeu de ces lois : diversifier les réseaux pour favoriser l'accès de tous les talents au sommet et faire évoluer les représentations afférentes à l'exercice du pouvoir. Car rien ne dit que les jeunes femmes seront plus nombreuses à l'avenir à percer ce plafond et à demeurer dans des positions de direction. Il y a certes des signaux positifs tels qu'une plus grande mixité dans de nombreux métiers (cadres commerciaux, financiers, etc.) mais la très faible présence des femmes dans les métiers de l'informatique est inquiétante pour l'avenir.

En conclusion, **les recherches montrent que seules les actions coercitives ont des effets généralisés et durables.**

La loi Copé-Zimmerman a eu un petit effet d'entraînement au niveau des comités de direction des très grandes entreprises cotées (18,2 % au sein du CAC40 en 2019 contre 7,3 % en 2009) mais cette augmentation résulte sans doute également de la notation extra-financière. On observe depuis quelques années un changement des pratiques de gestion de carrières, les grandes entreprises ayant désormais des programmes de gestion des talents féminins. L'arbre des grandes entreprises cotées, dont les CA comprennent un peu plus de 40% de femmes, risque de masquer la forêt des entreprises non cotées dont on a peine à savoir si elles respectent la loi. Les rapports officiels publiés en 2019 soulignent qu'il y a probablement une certaine méconnaissance des lois et que le gouvernement devrait davantage communiquer sur les obligations et les sanctions encourues. Il serait bon que la haute administration devienne exemplaire en matière de mixité. Rappelons enfin la nécessité d'agir de manière plus volontariste et systémique pour la mixité des professions et des formations d'ingénieur notamment, ainsi que sur les images des femmes et des hommes dans les médias et les productions culturelles.

 | Droit | Parité | Rapports hommes-femmes

 voir le site du [Lise](#)

<https://blog.cnam.fr/travail/mixite-et-egalite-professionnelle/vers-l-egalite-femmes-hommes-au-travail-quel-bilan-pour-la>