



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE

1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

# L'égalité femmes-hommes, cette autre facette de la RSE :

## Un atout pour l'entreprise et l'entrepreneuriat

Une étude des CCI de France  
Février 2023



## Sommaire

**LES RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS DES CCI** **5****INTRODUCTION** **9****1<sup>ère</sup> PARTIE****LA RECHERCHE DE L'ÉGALITÉ DANS L'ENTREPRISE**

<b>1 - LES TEXTES APPLICABLES EN MATIÈRE D'ÉQUILIBRE FEMMES-HOMMES DANS L'ENTREPRISE</b>	<b>12</b>
<b>1.1 - Des exigences de quotas dans certaines grandes sociétés</b>	<b>12</b>
1.1.1. - Les conseils de sociétés de plus de 250 salariés	12
1.1.2. - Les instances dirigeantes et les cadres dirigeants des sociétés de plus de 1 000 salariés	14
1.1.2.1.- <i>A la recherche de la représentation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de direction : de l'obligation de divulgation à l'instauration de quotas</i>	14
1.1.2.2.- <i>Les codes de bonne conduite</i>	18
<b>1.2. - Des exigences de reporting sur les écarts de rémunération dans les entreprises de plus de 50 salariés</b>	<b>20</b>
<b>1.3. - Des obligations en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes lors des élections du personnel</b>	<b>21</b>
<b>2 - FIN 2022, OÙ EN EST-ON ?</b>	<b>23</b>
<b>2.1 - Une évolution marquée par un partage des sièges d'administrateurs relativement équilibré entre femmes et hommes... dans les grandes sociétés</b>	<b>23</b>
2.1.1. - Une mixité presque égalitaire dans les conseils d'administration et de surveillance des plus grandes sociétés cotées...	23
2.1.2.- ... mais la répartition des missions au sein des conseils reste relativement « genrée »	26
2.1.3. – ... et très peu de femmes assurent la présidence d'un conseil d'administration ou de surveillance	26

<b>2.2 - Un déséquilibre encore important dans les fonctions exécutives</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1.- Les grandes sociétés cotées se caractérisent par une sous-représentation des femmes dans les organes de direction et plus particulièrement dans certaines fonctions « stratégiques »</b>	<b>27</b>
2.2.1.1. - <i>Une sous-représentation des femmes dans les organes de direction</i>	27
2.2.1.2. - <i>Certaines fonctions de direction, dont la direction générale (CEO), restent l'apanage des hommes</i>	30
<b>2.2.2.- Les PME et ETI ne semblent pas se distinguer par une répartition plus équilibrée dans leurs instances dirigeantes</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Des écarts de rémunération non encore comblés bien qu'en réduction</b>	<b>33</b>
<b>3 - PROMOUVOIR UNE MEILLEURE MIXITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISION ÉCONOMIQUE</b>	<b>34</b>
<b>3.1.- Faut-il encore faire évoluer un cadre légal à peine posé ?</b>	<b>34</b>
3.1.1.- Accentuer la transparence notamment par le biais d'indicateurs, pour enclencher une dynamique positive de rééquilibrage dans les fonctions de direction ?	35
3.1.1.1.- <i>Abaisser le seuil des entreprises soumises à l'obligation de publier les écarts éventuels de représentation ?</i>	35
3.1.1.2.- <i>Ajouter un nouvel indicateur à l'index de l'égalité professionnelle ?</i>	36
3.1.2.- Utiliser l'égaconditionnalité comme outil pour inciter à un meilleur équilibre des genres en entreprise ?	37
3.1.3.- Revoir l'index de l'égalité professionnelle pour accentuer la réduction des différentiels de rémunération ?	38
<b>3.2. - Repenser la formation, le recrutement et la détection des talents</b>	<b>39</b>
<b>3.3. - Appréhender la mixité comme un atout pour les organisations</b>	<b>41</b>
<b>3.4. - Promouvoir la mixité par l'exemplarité : illustrer, compter, inspirer</b>	<b>42</b>
3.4.1.- Illustrer	42
3.4.2.- Compter	42
3.4.3.- Inspirer	43
3.4.3.1.- <i>Promouvoir une exemplarité à tous les niveaux</i>	43
3.4.3.2.- <i>Déconstruire les stéréotypes de genre</i>	43
3.4.2.3.- <i>Valoriser la parentalité</i>	43

## 2<sup>ème</sup> PARTIE

### CRÉATION ET REPRISE D'ENTREPRISE : ENCOURAGER L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES

<b>1.- PEU DE DISPOSITIONS LÉGISLATIVES VISENT SPÉCIFIQUEMENT LES FEMMES ENTREPRENEURES</b>	<b>47</b>
<b>1.1 - La loi PACTE</b>	<b>47</b>
<b>1.2. - La loi visant à accélérer l'égalité professionnelle et économique : renforcement des actions de soutien de Bpifrance</b>	<b>48</b>
<b>2. - CRÉATION ET REPRISE D'ENTREPRISES : PLUS D'ENTREPRENEURS QUE D'ENTREPRENEURES</b>	<b>48</b>
<b>2.1.- La création</b>	<b>48</b>
<b>2.2- La reprise</b>	<b>52</b>
<b>2.3- Le développement de l'entreprise</b>	<b>52</b>
<b>3.- QUELS LEVIERS ACTIONNER POUR ENCOURAGER PLUS DE FEMMES À DEVENIR CHEFFES D'ENTREPRISE ?</b>	<b>53</b>
<b>3.1.- Donner plus de visibilité à la place des femmes dans le monde entrepreneurial</b>	<b>54</b>
3.1.1.- Sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat le plus tôt possible	54
3.1.2.- Mieux diriger le projecteur sur les réseaux qui accompagnent plus spécifiquement les femmes dans leurs projets entrepreneuriaux	55
3.1.2.1.- <i>Des initiatives « institutionnelles » à pérenniser</i>	55
3.1.2.2.- <i>Les réseaux dédiés à l'accompagnement des entrepreneures</i>	56
3.1.3.- Donner plus souvent la parole aux femmes chefs d'entreprise	57
3.1.4.- Mieux orienter l'action publique en faveur de l'entrepreneuriat des femmes	58
3.1.4.1.- <i>Améliorer la collecte et l'analyse des données</i>	58
3.1.4.2.- <i>Orienter les actions de soutien et d'accompagnement vers la reprise d'entreprise</i>	59
3.1.5.- Reconnaître le conjoint apporteur de capitaux	59
<b>3.2. - Faciliter l'accès des femmes aux financements</b>	<b>59</b>
3.2.1.- Le financement des projets	60
3.2.2.- Le financement de la période de formalisation du projet	63
<b>3.3.- Encourager les femmes à voir grand</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>66</b>



## Les recommandations des CCI

### LA RECHERCHE DE L'ÉGALITÉ EN ENTREPRISE

#### *Promouvoir une meilleure mixité dans la prise de décision économique*

**Enclencher une dynamique positive de rééquilibrage dans les fonctions de direction en incitant les grandes entreprises à évaluer, dès à présent, les éventuels écarts de représentation au sein de l'encadrement supérieur**

La loi Rixain de décembre 2021 impose aux entreprises de 1 000 salariés et plus, de publier les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances de direction (avec, en ligne de mire, l'objectif d'atteindre un minimum de 30 % en 2026 et 40 % en 2029 de représentants de chaque sexe).

Il faut inciter les grandes entreprises se situant sous le seuil des 1 000 salariés à faire de même. D'une part parce une telle démarche peut sensibiliser les instances de gouvernance à l'existence d'un éventuel déséquilibre. D'autre part, parce que la directive en matière de durabilité adoptée en novembre 2022 prévoit la communication d'informations sur la « diversité femmes-hommes au sein de l'encadrement supérieur » pour les sociétés de 500 salariés et plus dès 2024 et pour les sociétés de 250 salariés et plus dès 2025.

**Sensibiliser les PME au fait qu'elles pourront être amenées à devoir transmettre à leurs clients ou donneurs d'ordres, notamment publics, mais aussi à leurs banquiers ou investisseurs, des éléments concernant leur propre pratique en matière de mixité.**

#### *Poursuivre la réduction des différences de rémunération*

**Inviter les pouvoirs publics à faire un bilan des premières années d'application de l'Index de l'égalité professionnelle**

Les premières années de mise en œuvre de l'Index ont montré que les indicateurs ne sont pas toujours adaptés. Leur établissement est un exercice à la fois contraignant, difficile et peut s'avérer *in fine*, pour certaines entreprises, vain. Il convient donc d'évaluer les faiblesses de l'Index afin d'en faire un outil plus accessible et réellement utile pour contribuer à la réduction des inégalités salariales.

#### *Repenser la formation et la détection des talents*

**Encourager les jeunes femmes à choisir des formations scientifiques, moteurs d'avenir**

Les femmes sont très largement sous-représentées dans certains métiers et notamment dans les métiers scientifiques. Or ces derniers recouvrent souvent des domaines de pointe

appelés à se développer et susceptibles de constituer, dans les années à venir, de réels enjeux économiques. Il est d'autant plus important d'inciter, dès le plus jeune âge, les filles à choisir une formation scientifique, qu'on observe une pénurie de compétences.

### **Encourager les entreprises à repenser la manière dont elles identifient les hauts potentiels**

La détection des futurs managers a tendance à s'opérer parmi un vivier de cadres de 30 à 40 ans. Or cette tranche d'âge correspond à la période de maternité, ce qui tend à exclure les femmes des processus d'identification.

### ***Appréhender la mixité comme une source de performance économique et un enjeu stratégique***

### **Sensibiliser les TPE-PME aux avantages comparatifs de la diversité de genre en entreprise**

### **Renforcer les actions de sensibilisation et les accompagnements des TPE-PME pour promouvoir la recherche de l'égalité au sein de l'entreprise**

L'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes est un élément de la RSE et un critère de durabilité. Les obligations de reporting vont s'étendre et il est important que les PME en prennent dès à présent la mesure.

### ***Promouvoir la mixité par l'exemplarité***

### **Partager les initiatives inspirantes en diffusant le plus largement possible des exemples concrets de réussite de dirigeantes pour attirer des nouveaux talents féminins vers des postes à responsabilité**

### **Promouvoir une exemplarité à tous les niveaux, y compris dans la fonction publique**

L'exemplarité ne doit pas peser sur les seules entreprises. Elle doit se retrouver dans toutes les gouvernances économiques (associations, syndicats, fonction publique).

### **Déconstruire les stéréotypes de genre dans le domaine professionnel**

Valoriser auprès des jeunes publics les métiers qui apparaissent encore comme « genrés ».

### ***Valoriser la parentalité***

### **Conforter les politiques publiques incitant les parents à partager de façon plus équilibrée les charges liées à l'enfant**

Donner aux hommes les moyens de s'investir dans la parentalité peut contribuer à atteindre un meilleur équilibre dans le monde du travail en déchargeant les femmes d'une partie des contraintes familiales.

## **ENCOURAGER L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES**

### ***Renforcer la communication autour des réseaux qui accompagnent les femmes dans leurs projets entrepreneuriaux***

**Inviter le gouvernement à réaliser un rapport sur la situation des entrepreneures ainsi que sur la possibilité de mettre en œuvre des actions au niveau national visant à accompagner les femmes créatrices d'entreprises, ainsi que prévu dans la loi PACTE.**

**Soutenir les réseaux non institutionnels qui accompagnent les femmes entrepreneures et valoriser leurs actions**

### ***Donner plus souvent la parole aux cheffes d'entreprise***

Proposer des illustrations positives et des témoignages inspirants de femmes cheffes d'entreprise, notamment dans les médias ou lors de manifestations et colloques, pour susciter des vocations et créer une dynamique positive.

Mettre en avant la variété des parcours entrepreneuriaux pour montrer qu'il n'y a pas un archétype de l'entrepreneure et du projet entrepreneurial.

### ***Mieux orienter l'action publique en faveur de l'entrepreneuriat des femmes***

#### **Remédier au déficit des données**

Pour orienter les politiques publiques il faut pouvoir en mesurer l'efficacité. Or, en dehors de statistiques fournies par les greffes et par l'INSEE en matière de création, les données proviennent de sources variées, et notamment d'enquêtes de terrain, qui ne sont pas suffisantes pour affiner les mesures d'accompagnement.

#### **Orienter les mesures d'accompagnement vers la reprise d'entreprise**

Si les femmes sont assez nombreuses à reprendre une entreprise familiale, elles sont plus rares à racheter une entreprise avec laquelle elles n'ont aucun lien. Encourager la reprise « externe » par des programmes développés au niveau régional permet de maintenir les emplois localement et d'assurer la pérennité de tout un écosystème entrepreneurial.

### ***Reconnaître le conjoint apporteur de capitaux***

#### **Étendre la possibilité laissée au conjoint de l'apporteur de capitaux de revendiquer la qualité d'associé lorsque l'apport est réalisé à l'aide de biens communs**

Dans les sociétés de personnes (SNC, SCS, société civile), lorsqu'un époux emploie des biens communs pour réaliser un apport ou acquérir des parts sociales, son conjoint a la faculté de revendiquer la qualité d'associé pour la moitié des parts sociales, et ce jusqu'à la dissolution de la communauté.

Étendre cette faculté aux sociétés de capitaux fermées permettrait de laisser le conjoint libre de participer à la vie sociale, tout en préservant les autres associés, le cas échéant, par le jeu de l'agrément.

### **Faciliter l'accès des femmes aux financements**

Nombreuses porteuses de projet disent avoir été confrontées à des difficultés de financements. L'accord-cadre signé en 2021 en faveur de l'entrepreneuriat au féminin entre l'État et Bpifrance a pour ambition d'y remédier et de parvenir à une proportion de 40% de femmes créatrices. Si l'on veut encourager la création et la reprise d'entreprises par des femmes, on ne peut ignorer ce levier. Il conviendra donc de faire un bilan détaillé des actions engagées dans le cadre de cet accord afin d'en pérenniser, le cas échéant, les mesures.

CCI France tient à remercier de leurs éclairages précieux :

- Amel Kéfif, *Directrice générale de l'association « Elles bougent »* ;
- Soumia Malinbaum, *Présidente d'honneur de l'Association française des managers de la diversité, Présidente de la CCI Paris* ;
- Anne-Sophie Panséri, *Présidente honoraire de FCE France* ;
- Élise Tissier, *Directrice du Lab Bpifrance*.

Ces personnes ne sont en aucun cas engagées par les opinions émises dans ce document.

**Dans le cadre de la mission consultative nationale exercée par CCI France, cette étude présente les travaux des membres élus des Commissions *Droit de l'entreprise et fiscalité* et *Droit du travail et questions sociales* de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, avec l'appui de Nathalie Huet, chargée d'études en droit des affaires. Le rapporteur en est Sylvie Salinié, membre élue de la CCI Seine et Marne.**

## Introduction

L'égalité des sexes est l'un des 17 objectifs de développement durable (ODD) qui figurent dans l'agenda 2030 des Nations Unies. Les États se sont engagés à « **garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique** ».

C'est aussi, et surtout, un objectif constitutionnel ; l'article premier de la Constitution l'affirme clairement : « *la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux **responsabilités professionnelles** et sociales* ».

En Europe, des progrès ont incontestablement été réalisés au cours des dernières décennies, et plus particulièrement ces dix dernières années<sup>1</sup> ; mais il reste encore du chemin à parcourir pour être en adéquation avec ces ambitions. La participation des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises n'a pas encore atteint un niveau qui permette de parler d'égalité : si les femmes représentent près de 60 % des nouveaux diplômés universitaires dans l'UE, elles sont largement sous-représentées dans la prise de décision économique, en particulier au plus haut niveau<sup>2</sup>. C'est une des raisons pour lesquelles la Commission a remis à l'ordre du jour une proposition de directive visant à instaurer un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration (CA) présentée par le Parlement européen (PE) en 2012 mais bloquée depuis lors. Le texte a été adopté le 23 novembre 2022<sup>3</sup>.

La France n'est pas si mal placée au palmarès des États qui ont su faire progresser les choses<sup>4</sup>.

Dans **la fonction publique**<sup>5</sup>, un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé le 30 novembre 2018 et des Chartes de bonne conduite ont été mises en place<sup>6</sup>.

Dans **les grandes sociétés cotées**, le nombre de femmes administrateurs, sans être équivalent à celui des hommes, s'en approche. Mais cette évolution s'est faite sous l'impulsion du législateur. La loi du 27 janvier 2011, dite « loi Copé-Zimmermann »<sup>7</sup>, a permis, grâce à l'instauration de quotas, de faire entrer 40 % de femmes (au moins) dans les

<sup>1</sup> Le *World Economic Forum* relève, dans son dernier rapport sur les inégalités de genres, que si la pandémie a freiné cette évolution positive dans le monde, la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest ont continué leur progression : v. WEF, [Global Gender Gap Report 2021](#).

<sup>2</sup> V. Conseil de l'UE, [Équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés](#).

<sup>3</sup> [Directive \(UE\) 2022/2381 du parlement européen et du conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes](#). Pour un historique des travaux européens, v. la [page thématique](#) du Conseil de l'UE, Équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés.

<sup>4</sup> V. Forbes, [The World's Top Female-Friendly Companies](#), nov. 2022.

<sup>5</sup> V. [Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, 2021](#).

<sup>6</sup> V. par ex. la Charte [#jamaisSansElles](#) à laquelle a adhéré le [ministère de l'Économie](#).

<sup>7</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

conseils d'administration ou de surveillance des grandes entreprises françaises, plaçant la France au rang des pays les plus avancés en termes d'équilibre entre les sexes au sein de ces instances. La loi Rixain<sup>8</sup> s'en est inspirée, dix années plus tard, pour accélérer l'égalité économique et professionnelle, en imposant un meilleur équilibre entre les sexes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises.

Il a été montré qu'une mixité plus affirmée, en l'espèce de genre, dans la vie des affaires, et plus particulièrement dans les instances décisionnaires des entreprises, est un élément déterminant d'une gouvernance durable<sup>9</sup>. Élément que les investisseurs attentifs soupèseront avant de s'engager ; notamment parce que les femmes apparaissent plus sensibles aux questions liées à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) que les hommes<sup>10</sup>, et que ces enjeux sont appelés à prendre une place croissante dans la stratégie de l'entreprise.

Pourtant, comme l'ont montré de récents rapports sur le sujet<sup>11</sup>, malgré ces avancées significatives, **les inégalités demeurent à plusieurs niveaux.**

**Au sein même de l'entreprise**, dans les rémunérations et dans les trajectoires de carrière. Dans les sociétés non visées par la loi, les choses évoluent plus lentement ; les femmes ne représenteraient que 17,5 % des membres des comités exécutifs.

Mais aussi **lors de la création ou de la reprise d'une entreprise**. On constate que les femmes se lancent moins volontiers dans l'aventure entrepreneuriale. Elles sont à l'origine de moins du tiers des immatriculations d'entreprise.

Partant de ce double constat, CCI France a souhaité engager une réflexion pour explorer les voies possibles afin de parvenir à un meilleur équilibre dans l'entreprise (I) et rendre l'aventure entrepreneuriale plus attractive pour les femmes (II).

---

<sup>8</sup> La [loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#).

<sup>9</sup> Cet objectif est retenu par [l'ISO 26000](#) (norme RSE) s'agissant des relations professionnelles et par les Objectifs de Développement Durable portés par les Nations unies (objectif n° 5).

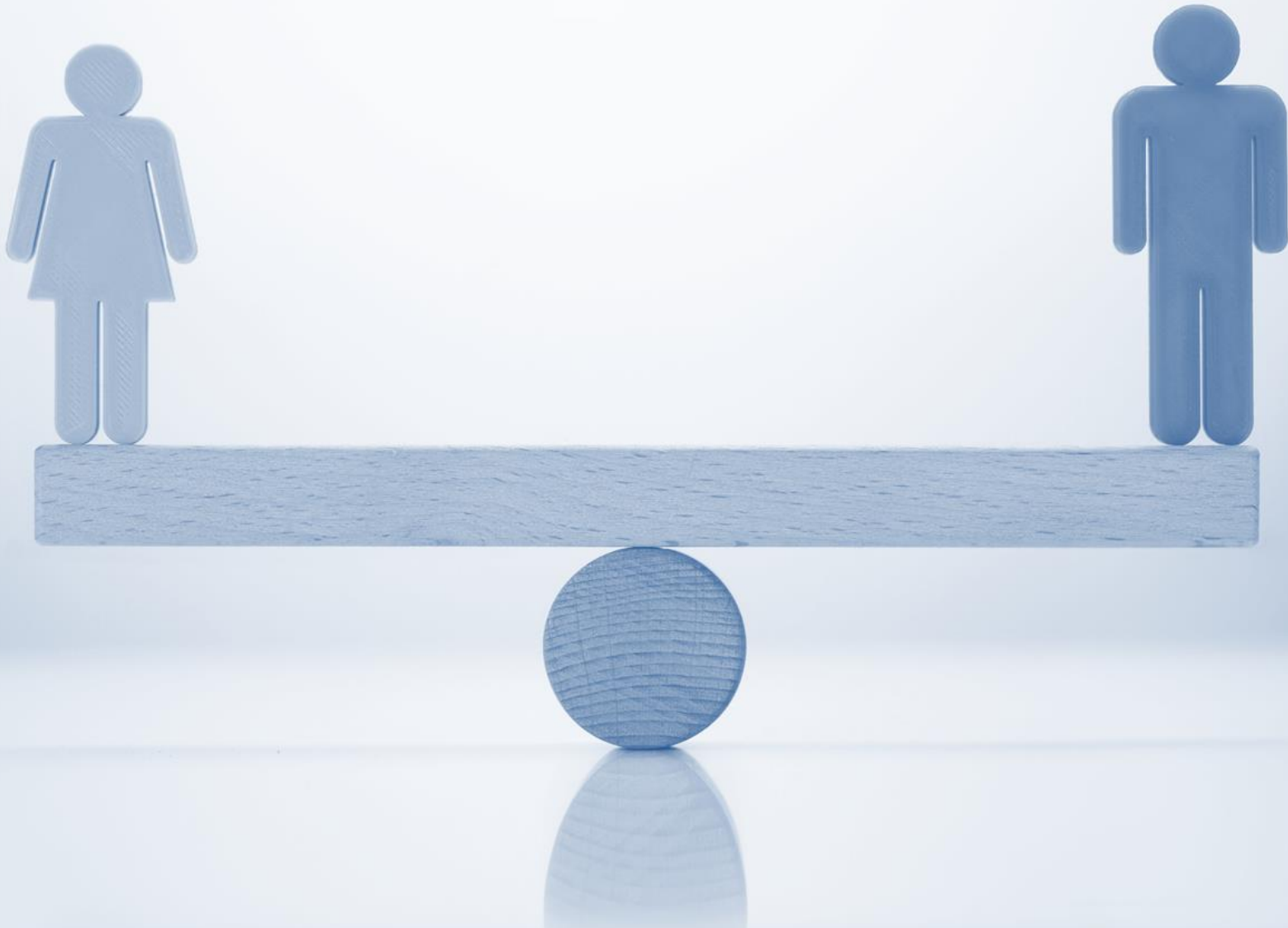
<sup>10</sup> Selon Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?](#), 80 % des sociétés du SBF 120 dirigées par une femme ont un Comité du Conseil en charge de la RSE / Développement Durable, contre 58 % des sociétés dirigées par un homme.

<sup>11</sup> V., notamment, Sénat, Rapport d'information, [Place des femmes dans l'entreprise : assurer la mixité à tous les échelons](#) de S. Babary et A. Billon, 6 avril 2022 ; CESE, [Femmes et entrepreneuriat](#), oct. 2020. V. aussi, Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?](#) ; VigeoEiris, [La part des femmes dans les organes de gouvernance et les structures de direction reste encore médiocre en Europe \(moins de 20%\) et encore plus limitée dans le reste du monde](#), CP 7 mars 2018 ; HCE, [10 ans de la loi Copé-Zimmermann, 2011-2021. Accès des femmes aux responsabilités - De la parité à l'égalité professionnelle](#) ; World Economic Forum, [Global Gender Gap Report 2020](#) ; TerraNova, [Pour un quota de femmes dans les instances dirigeantes](#), 08/03/2021 ; D. Roth-Fischer, [La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises, Rapport à la Secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations](#)



## Partie 1

# La recherche de l'égalité dans l'entreprise



La première question qu'il convient de se poser est la suivante : est-il souhaitable — utile ? — d'inciter le législateur à aller plus loin dans la définition de politiques publiques dont l'objectif serait de permettre d'atteindre une égalité effective entre les femmes et les hommes dans le cadre de leur activité professionnelle ? Ou bien faut-il privilégier des modes plus pragmatiques d'incitations et/ou d'actions ? À moins que l'on ne considère que l'évolution naturelle des mentalités et les besoins du marché se conjugueront pour tendre vers un équilibre optimal ?...

Pour tenter de répondre à ces interrogations il convient, au préalable, de faire d'abord une rapide présentation des textes applicables (1), de confronter ensuite les ambitions législatives à la réalité — lorsque l'on dispose de chiffres pour l'illustrer — (2) avant que d'envisager, enfin, de possibles leviers d'évolution (3).

## 1 - LES TEXTES APPLICABLES EN MATIÈRE D'ÉQUILIBRE FEMMES-HOMMES DANS L'ENTREPRISE

Les dispositions législatives n'impactent pas de la même façon toutes les entreprises. Les obligations de quotas sont circonscrites à des sociétés d'une certaine taille (1.1.). En revanche, les obligations de transparence sur les éventuels écarts de rémunération pèsent aussi sur les PME (1.2.), ainsi que les obligations en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes lors des élections du personnel (1.3.).

### 1.1 - DES EXIGENCES DE QUOTAS DANS CERTAINES GRANDES SOCIÉTÉS

En 2011, le législateur, estimant que seuls une politique volontariste et le recours à la loi permettraient aux femmes d'accéder plus facilement aux instances de gouvernance des entreprises, adoptait un texte connu sous le nom de ses initiateurs, la [loi Copé-Zimmermann](#) (1.1.1.). Onze ans plus tard, la loi Rixain impose progressivement les mêmes contraintes dans les instances de direction (1.1.2.).

#### 1.1.1. - Les conseils de sociétés de plus de 250 salariés

La mise en œuvre de l'obligation de compter au moins 40% de membres de chaque sexe dans les instances de gouvernance s'est faite de façon échelonnée.

Trois lois successives ont défini le champ d'application de cette obligation.

**2011 : la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle**

**La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011**<sup>12</sup>, première loi prévoyant un dispositif contraignant, a fixé, pour les sociétés anonymes (SA) et les sociétés en commandite par actions (SCA), un objectif d'au moins 40 % de chaque sexe au sein des conseils d'administration et de surveillance dans deux catégories de sociétés :

- les entreprises cotées
- les entreprises **de plus de 500 salariés** présentant un chiffre d'affaires net ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

---

<sup>12</sup> [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.](#)

Un délai de mise en conformité de 6 ans avait été prévu, de sorte que [l'article L. 225-18-1 du code de commerce](#) créé par la loi n'est entré en vigueur que le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

### 2014 : la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes

**La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**<sup>13</sup> a étendu cette obligation aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises de **250 salariés** à compter de 2020<sup>14</sup>.

En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, **les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions de 250 salariés et plus doivent compter au moins 40 % de membres de chaque sexe dans leur conseil d'administration ou de surveillance dès lors que leur chiffre d'affaires ou total de bilan atteint 50 millions d'euros**; dans les conseils qui ne comptent pas plus de 8 membres, l'écart entre les deux « groupes » ne peut être supérieur à 2<sup>15</sup>.



Pour forcer l'adhésion des entreprises, la loi de 2011 a prévu des sanctions :

- la nullité des nominations non conformes ([art. L. 225-18-1 al. 2](#))
- la suspension de la rémunération ([art. L. 225-45 c. com.](#))

La responsabilité des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance pourrait également être engagée si le processus de sélection prévu par le texte n'était pas mis en œuvre.

La portée de ces dispositions a toutefois été jugée insuffisante et la **loi Pacte du 22 mai 2019** a renforcé ces sanctions<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> [Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#) dite aussi loi Vallaud-Belkacem.

<sup>14</sup> C'est ce seuil de 250 salariés qui a été retenu par la directive européenne.

<sup>15</sup> [Art. L. 225-18-1](#) et L. 225-18-1 C. Com. issue de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), art. 189.

<sup>16</sup> A. Aranda Vasquez, [La sanction des délibérations d'un conseil d'administration ou de surveillance ne respectant pas l'obligation de parité](#), Petites affiches article web n° 159k1, 01/054/2021.

## 2019 : la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises

La nullité de la nomination entraîne désormais celle des délibérations auxquelles a participé le mandataire social irrégulièrement nommé. Beaucoup considèrent qu'il s'agit là d'une règle porteuse d'insécurité juridique en raison des nullités en cascade qu'elle risque d'induire<sup>17</sup>.

L'Union européenne vient d'adopter un dispositif similaire<sup>18</sup>. Une proposition de directive<sup>19</sup>, restée lettre morte pendant près de 10 ans, a été réactivée sous l'impulsion du Parlement européen. Les grandes sociétés cotées seront tenues de mettre en place des mesures pour atteindre, d'ici juillet 2026, 40 % de membres du sexe sous-représenté pour les administrateurs non exécutifs ou 33 % si l'on considère l'ensemble du conseil d'administration. Ce sera aux États membres de décider de l'option retenue. Les PME de moins de 250 salariés sont exclues du champ d'application de la directive. Les États membres devront mettre en place des mesures de sanctions efficaces, dissuasives et proportionnées qui pourront consister en des amendes à l'encontre des entreprises récalcitrantes. Une autorité judiciaire pourrait aussi dissoudre le conseil d'administration nommé par une entreprise qui ne respecterait pas la directive. Le dispositif français ne devrait pas s'en trouver particulièrement affecté.

La loi ne décline pas ces objectifs au niveau des comités du Conseil (comité d'audit, de rémunération, RSE, etc.). Ce silence ne saurait surprendre puisque la plupart de ces comités n'ont pas encore de reconnaissance légale.

La [loi Rixain du 24 décembre 2021](#)<sup>20</sup> s'est inspirée de ce dispositif pour imposer une meilleure répartition entre les sexes parmi les **cadres dirigeants** et au sein des **instances dirigeantes** des grandes entreprises. Sont visés les comités exécutifs (comex) et les comités de direction (codir).

### 1.1.2. - Les instances dirigeantes et les cadres dirigeants des sociétés de plus de 1 000 salariés

Les obligations légales se sont progressivement renforcées (1.1.2.1.), le législateur ayant considéré que les recommandations formulées dans les guides de gouvernance produits par des organisations représentant les entreprises ne permettaient pas d'atteindre l'objectif fixé (1.1.2.2.).

#### 1.1.2.1.- A la recherche de la représentation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de direction : de l'obligation de divulgation à l'instauration de quotas

Le ruissellement attendu des effets de la loi Copé-Zimmerman n'ayant pas atteint les postes de direction, le législateur a repris ses réflexions en concentrant son attention sur les grandes sociétés.

---

<sup>17</sup> [V. art. L. 225-69-1](#) du code de commerce pour les SA avec conseil de surveillance et directoire et [art. L. 226-4-1](#) pour les SCA.

<sup>18</sup> [Directive \(UE\) 2022/2381 du parlement européen et du conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes.](#)

<sup>19</sup> [Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM/2012/0614 final.](#)

<sup>20</sup> La [loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, art. 7.](#)

### 2018 : la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel impose la publication d'informations dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Depuis la loi du 5 septembre 2018<sup>21</sup>, les sociétés cotées doivent faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur :

- la manière dont la société recherche une **représentation équilibrée des femmes et des hommes** « *au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales* » (il faut comprendre ici, si on se réfère aux travaux parlementaires, le comité exécutif).
- les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Si l'entreprise s'abstient de mettre en œuvre cette politique de diversité, elle doit en expliquer les raisons dans le rapport.

### 2019 : la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises encadre le processus de sélection du directeur général délégué

Dans son chapitre III intitulé « des entreprises plus justes »<sup>22</sup>, la loi PACTE a intégré, dans le droit français, une autre disposition relative à l'équilibre femmes/hommes dans les instances dirigeantes des sociétés. Toutefois son champ est très limité puisqu'il ne vise que la fonction de **directeur général délégué** (DGD).

Ainsi, l'article 188 de la loi invite les conseils d'administration et directoires qui souhaitent pourvoir ce poste à :

- mettre en place un processus de sélection qui garantisse jusqu'à son terme la présence **d'au moins une personne de chaque sexe** parmi les candidats
- rechercher, dans ces propositions de nomination, une **représentation équilibrée des femmes et des hommes**<sup>23</sup>.

L'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) s'est interrogée sur la question de savoir si cette disposition impliquait que le Conseil devait choisir entre une femme et un homme (dont la candidature lui aurait été présentée par le directeur général) ou si le « processus de sélection » trouvait son terme dans le choix effectué par la direction avant qu'elle ne soumette un nom unique au conseil. Selon l'association, le texte n'impose pas au directeur général (DG) de présenter au conseil un candidat de chaque sexe pour un poste de DGD, le « processus de sélection » étant, par définition, clos au moment où le DG fait part de sa proposition de nomination au conseil d'administration<sup>24</sup>.

Contrairement à ce qu'il a prévu pour les administrateurs, le législateur n'a pas, ici, assorti l'inexécution de cette obligation de sanction ; il a même tempéré l'obligation en précisant que les propositions de nomination devaient « s'efforcer » de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes. La responsabilité des administrateurs et/ou du directeur général pourrait, le cas échéant, être recherchée si le

---

<sup>21</sup> Loi [n° 2018-771 du 5 septembre 2018](#) pour la liberté de choisir son avenir professionnel ([Article L22-10-10 du code de commerce](#)).

<sup>22</sup> Section 2 « Repenser la place des entreprises dans la société », [art. 188](#).

<sup>23</sup> [Art. L225-53 du code de commerce](#) modifié par l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 (art. 1), puis par l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020.

<sup>24</sup> ANSA, [Processus de sélection des candidats pour la désignation d'un DG délégué : le DG est-il obligé de proposer au conseil une femme et un homme ?](#), n° 2021-01.

processus de sélection ne répondait pas aux exigences de la loi<sup>25</sup>. Cependant, ni la société ni les tiers ne pourront se prévaloir d'une irrégularité dans la désignation d'un directeur général délégué pour se soustraire à leurs engagements si cette dernière a été publiée<sup>26</sup>.

### 2021 : la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle impose des quotas dans les sociétés de plus de 1 000 salariés

Prévoyant initialement des obligations d'information, la proposition de loi a, au fil des discussions en Commission, fini par intégrer l'idée de quotas au sein des « **instances dirigeantes** » avec une mise en œuvre progressive du nouveau dispositif<sup>27</sup>. L'article 7 de la loi votée le 24 décembre 2021<sup>28</sup> prévoit ainsi, dans les entreprises **d'au moins mille salariés**<sup>29</sup>.

- une obligation de *reporting* sur les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et parmi les membres des instances dirigeantes, dès le 1<sup>er</sup> mars 2022
- des quotas, à partir de 2026, renforcés en 2029

L'objectif affiché est de « rendre visibles les inégalités actuelles pour mieux les corriger grâce à des objectifs contraignants »<sup>30</sup>.

La loi envisage un système à plusieurs détenteurs :

- 1- L'employeur publie chaque année (à compter du 1<sup>er</sup> mars 2022) les **écarts éventuels de représentation** entre les femmes et les hommes :

- parmi **les cadres dirigeants** au sens de [l'article L. 3111-2](#) du code du travail

Sont considérés comme ayant la qualité de cadre dirigeant les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement.

- parmi les cadres membres des **instances dirigeantes** que la loi définit en créant un nouvel article dans le code de commerce ([article L. 23-12-1 du code de commerce](#)).

Est désormais considérée comme **instance dirigeante** « toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins **d'assister régulièrement** les organes chargés de la direction générale dans

<sup>25</sup> Sur le fondement de [l'article L. 225-251 du Code de commerce](#) qui prévoit que : « les administrateurs et le directeur général sont responsables individuellement ou solidairement selon le cas, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion ».

<sup>26</sup> [Art. L. 210-9 du code de commerce](#).

<sup>27</sup> Articles [L. 1142-11](#) et suivants et [D1142-15](#) et suivants du Code du travail.

<sup>28</sup> La [loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#). V. B. Dondero, [Loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle : impacts en droit des sociétés](#), JCP éd. E, 10/02/2022, 1052.

<sup>29</sup> Le seuil de 1 000 salariés est apprécié sur 3 années consécutives.

<sup>30</sup> V. [Rapport](#) fait au nom de la commission des affaires sociales sur la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle par Marie-Pierre Rixain ; J. Delvallée, [Aperçu rapide de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#), Lettre creda-sociétés n° 2022-03, 16/03/2022.



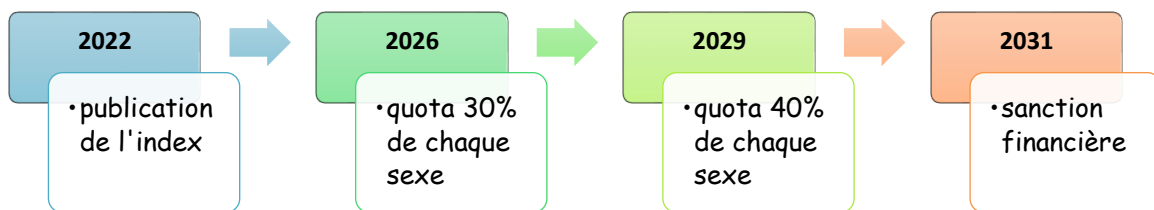
l'exercice de leurs missions »<sup>31</sup>. Sont particulièrement visés les comex et les codirs ; les personnes non salariées doivent également être prises en compte (art. D. 1142-15 du code du travail)<sup>32</sup>.

Les éventuels écarts de représentation sont rendus publics sur le site internet de l'entreprise au plus tard le 1<sup>er</sup> mars suivant l'année considérée (ou, à défaut, portés à la connaissance des salariés par tout moyen) et sur le site du ministère chargé du travail au plus tard le 31 décembre<sup>33</sup>.

## 2- L'employeur s'engage à corriger les inégalités éventuellement constatées

- afin d'obtenir une représentation minimale de 30 % de chaque sexe dans un délai de 5 ans après la promulgation de la loi (1<sup>er</sup> mars 2026)
- puis une représentation minimale de 40 % de chaque sexe à l'expiration d'un délai de 8 ans après la promulgation de la loi (1<sup>er</sup> mars 2029).

Les objectifs de progression et les mesures de correction doivent être publiés sur le site internet de l'entreprise, sur la page dédiée aux écarts éventuels de représentation (art. D. 1142-18).



Pour la première année d'application, les entreprises avaient jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2022 pour publier leurs données sur leur site internet et les transmettre à leur CSE<sup>34</sup>. À compter de 2023, les entreprises devront publier et déclarer leurs écarts éventuels de représentation selon le même calendrier que l'Index de l'égalité professionnelle<sup>35</sup>, soit au plus tard le 1<sup>er</sup> mars.

Seraient concernées près de 975 entreprises<sup>36</sup>. Les sanctions pécuniaires susceptibles d'être encourues, dès 2031, en cas de non-respect des obligations de représentation de chaque sexe au sein des postes à forte responsabilité pourront atteindre 1 % des rémunérations et gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés.

Les sociétés qui n'entrent pas dans le champ de la loi ne sont bien évidemment pas obligées de se conformer au dispositif envisagé par le texte. Elles peuvent néanmoins suivre les recommandations des différents codes de gouvernance (code Afep-Medef, code

<sup>31</sup> Le titre III du livre II du code de commerce est complété par un chapitre XII intitulé « De la mixité dans les instances dirigeantes des sociétés commerciales » au sein duquel est intégré un article L. 23-12-1 les définissant.

<sup>32</sup> [Décret n° 2022-680 26 avril 2022 relatif aux mesures visant à assurer une répartition équilibrée de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes](#), art. 1.

<sup>33</sup> <https://egapro.travail.gouv.fr/representation-equilibree/>

<sup>34</sup> Un [décret du 26 avril 2022](#) est venu préciser les modalités d'application de la loi.

<sup>35</sup> V. [infra](#).

<sup>36</sup> V. les [travaux parlementaires](#).

Middlenext) qui ont, quoique récemment, pris position sur les sujets de mixité espérant ce faisant, mais en vain, que des dispositions de *soft law* rendraient inutile une incursion de la *hard law* dans ce domaine.

### 1.1.2.2.- Les codes de bonne conduite

#### Le code Afep-Medef

Dans un [document](#) publié en 2019<sup>37</sup>, l'Afep, qui représente les grandes entreprises, affirme que la féminisation des instances dirigeantes des sociétés est une ambition partagée par ses membres. Elle constate néanmoins que si les entreprises s'efforcent de recruter autant de femmes que d'hommes, « plus on s'approche du haut de la pyramide, plus la proportion de femmes tend à se réduire ».

L'association n'est cependant pas favorable aux quotas, au motif, notamment, qu'un tel dispositif « n'aurait pas de sens tant l'organisation des groupes et la population des salariés sont diverses. »<sup>38</sup>. Elle souhaite encourager une démarche volontaire au sein de chaque entreprise, impulsée par les dirigeants mandataires sociaux.

#### LES MOYENS D'ACTION VOLONTAIRES RECOMMANDÉS PAR L'AFEP :

##### 1. Promouvoir activement les femmes

- Établir le diagnostic propre à l'entreprise
- Imposer des candidatures féminines
- Repérer et soutenir les talents féminins

##### 2. Changer les mentalités et les règles du jeu

- Faire évoluer la culture d'entreprise
- Changer ou adapter les règles d'évaluation des talents
- Adapter l'organisation du travail
- Se fixer des objectifs et mesurer leur niveau d'atteinte

Dans la [version du code actualisée](#) au 30 janvier 2020<sup>39</sup>, l'Afep et le Medef encouragent la mise en place d'un dispositif en deux temps :

- le Conseil, sur proposition de la direction générale, fixe les objectifs en matière de mixité dans les instances dirigeantes
- la direction générale informe le conseil des modalités de mise en œuvre des objectifs ainsi fixés (plan d'action et « horizon de temps » et lui rend compte annuellement des résultats obtenus).

<sup>37</sup> Afep [Vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes](#), mars 2019.

<sup>38</sup> L'Afep ne compte que 3 femmes dans son conseil d'administration... sur 15 membres.

<sup>39</sup> [Code Afep-Medef, art. 7](#), v. aussi M. Zolomian, [Mise à jour du Code AFEP-MEDEF, vers la féminisation des instances dirigeantes](#), Lettre creda-societes n° 2020-04.

Par instances dirigeantes, il faut entendre le conseil, les comités exécutifs, les comités de direction, et « plus largement » l'encadrement supérieur. Aucun indicateur chiffré n'est suggéré.

Il est par ailleurs recommandé que cette politique de mixité soit décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et ses résultats expliqués.

Bien que composé de recommandations qui s'adressent principalement aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, le Code Afep-Medef a vocation à s'appliquer plus largement, ce qui explique que ces recommandations puissent apparaître comme redondantes avec les dispositifs légaux qui ne visent, eux, que certaines grandes entreprises.

Code de gouvernement des sociétés cotées, Afep-Medef,  
actualisé en janvier 2020



**7 POLITIQUE DE MIXITE FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES**

- 7.1 Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.
- 7.2 Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

### Le code de gouvernance Middelnext

Dans la version de son [code de gouvernement d'entreprise](#) actualisée en septembre 2021, Middelnext, qui représente les valeurs moyennes cotées, a fait trois nouvelles recommandations. L'une d'entre elles concerne l'équité et le respect de l'équilibre femmes hommes à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.

Middlenext, code de gouvernement d'entreprise  
édition septembre 2021



**R 15 : Politique de diversité et d'équité  
au sein de l'entreprise  
(Nouvelle recommandation)**

**Contexte :** Une entreprise se doit de veiller à l'absence de discrimination et à la représentation de la diversité : genres, âges, handicaps, qualifications et expériences professionnelles...

*Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable entre les femmes et les hommes non seulement au sein des instances dirigeantes, mais également au sein de l'entreprise.*

*Certains secteurs d'activité n'ont pas de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes. La politique de mixité doit être appréciée dans ce contexte.*

**Recommandation :** Il est recommandé qu'au-delà de la loi, et en tenant compte du contexte métier, le Conseil vérifie qu'une politique visant à l'équilibre femmes hommes et à l'équité est bien mise en œuvre à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.

Le Conseil précise dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la politique engagée et les résultats obtenus lors de l'exercice.

Le législateur a également imposé aux entreprises des obligations de transparence afin de lutter contre les inégalités salariales.

## 1.2. - DES EXIGENCES DE REPORTING SUR LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉS

Dans un interview au JDD en 2019, la ministre du travail expliquait que « *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>40</sup>.

C'est pour prévenir de tels écarts que la loi du 5 septembre 2018 a instauré l'obligation, pour **les entreprises de plus de 50 salariés**, de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, en prenant en compte certains critères qui permettent de mettre en évidence les points de progression sur lesquels agir lorsque ces disparités s'avèrent injustifiées.

<sup>40</sup> V. Institut Montaigne, [Agir pour la parité](#), juillet 2019, p. 51.

Sous la forme d'une note sur 100, [l'index de l'égalité femmes-hommes](#) se compose de cinq grands critères qui évaluent les inégalités salariales entre les femmes et les hommes dans les entreprises<sup>41</sup> :

- 1- les écarts de rémunération par tranche d'âge et par catégories de postes équivalents (écart de rémunération nul = 40 points)
- 2- le pourcentage d'hommes et de femmes qui ont perçu une augmentation dans l'année (augmentation identique à 2% ou 2 personnes près = 15 points)
- 3- l'évaluation des promotions (sauf pour les entreprises de 50 à 250 salariés)
- 4- le traitement du congé maternité (augmentation au retour de maternité = 15 points)
- 5- le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hauts salaires (au moins 4 = 10 points)

Les entreprises concernées doivent calculer leur index, le publier sur leur site internet avant le 1<sup>er</sup> mars de chaque année et transmettre les résultats au CSE ainsi qu'aux services du ministère du Travail<sup>42</sup> via [le site index-egapro.travail.gouv.fr](http://le.site.index-egapro.travail.gouv.fr).

Si la note est inférieure à 75, l'entreprise devra mettre en place des mesures correctrices dans les 3 ans sous peine de se voir infliger une amende administrative pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale.

La loi de 2018 envisageait seulement la publication de la note obtenue. [La loi n° 2021-1774 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#) a élargi les obligations de publication à l'ensemble des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération ainsi qu'aux éventuelles mesures de correction et aux objectifs de progression fixés lorsque la note obtenue est inférieure à 75<sup>43</sup>.

Comme pour les autres dispositifs visant une mixité égalitaire entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise, la mise en œuvre de l'index de l'égalité professionnelle s'est faite progressivement : publication de l'index au 1<sup>er</sup> mars 2019 pour les entreprises de 1 000 salariés, au 1<sup>er</sup> septembre 2019 pour celles de 250 salariés, au 1<sup>er</sup> mars 2020 pour celles de 50 salariés. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2022, toutes les entreprises de 50 salariés et plus doivent publier, en plus de la note sur 100, l'ensemble des indicateurs qui composent l'index ainsi que les éventuelles mesures d'adaptation<sup>44</sup>.

### 1.3. - DES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES LORS DES ÉLECTIONS DU PERSONNEL

L'article 7 de la loi Rebsamen<sup>45</sup> a introduit dans le code du travail un dispositif contraignant de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans l'établissement des listes de candidats. L'objectif : imposer « *la recherche d'un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes aux élections des instances de représentation du personnel* » et, par suite, favoriser « *une plus grande mixité au sein des syndicats* »<sup>46</sup>.

<sup>41</sup> [Art. D.1142-2](#) du code du travail issu du [D. n° 2019-15 du 8 janvier 2019](#) portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail. V. le [simulateur-calculateur](#) proposé par le ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion.

<sup>42</sup> Un [arrêté](#) du 17 août 2022 définit les modèles de présentation et les modalités de transmission à l'administration des différents indicateurs.

<sup>43</sup> [Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021](#) visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, [art. 13](#).

<sup>44</sup> Le réseau des CCI [accompagne](#) les entreprises dans la mise en place de cet index.

<sup>45</sup> [Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi](#).

<sup>46</sup> [Rapport d'information n°2774 du 19 mai 2015 de Mme Sandrine Maletier](#).

Ce dispositif succède à la règle volontariste, dépourvue de sanction, posée en 2001 par l'article 13 de la loi dite Génisson<sup>47</sup>, selon lequel « *les organisations syndicales intéressées examinent les voies et moyens en vue d'atteindre une représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les listes de candidatures* ». Or, si la présence des femmes sur les listes électorales et parmi les élus avait sensiblement progressé entre 2001 et 2012<sup>48</sup>, les femmes étaient néanmoins proportionnellement plus souvent élues sur des listes non syndicales, dans les PME, donc dans des instances qui disposaient de moyens plus limités que ceux des entreprises qui connaissaient une solide implantation syndicale<sup>49</sup>. Face à ces résultats encourageants mais jugés insuffisants, le législateur a souhaité faire peser sur les organisations syndicales une obligation de résultat afin de promouvoir l'égalité effective des sexes dans les élections professionnelles.

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, cette exigence de représentation équilibrée impose que les listes des candidats aux élections professionnelles, titulaires comme suppléants, reflètent la proportion de femmes et d'hommes dans le collège considéré et comportent alternativement un candidat de chaque sexe<sup>50</sup>, afin de garantir la présence effective de femmes en position éligible, et écarter les stratégies de contournement visant à les reléguer en fin de liste. Ce principe général s'applique avec les deux précisions suivantes :

- pour passer d'un pourcentage à un nombre de candidats, on arrondit à l'entier supérieur en cas de décimale supérieure ou égale à 5, et on arrondit à l'entier inférieur en cas de décimale strictement inférieure à 5.
- lorsque l'application de ces règles conduit à exclure totalement la représentation de l'un ou l'autre sexe, les listes de candidats pourront comporter un candidat du sexe, qui à défaut ne serait pas représenté, mais le candidat ne peut pas en tête de liste.

Des sanctions sont prévues à [l'article L.2314-32 du code du travail](#) :

- le non-respect de la règle concernant les proportions équilibrées de femmes et d'hommes sur les listes permettant d'élire les membres du CSE entraîne l'annulation de l'élection d'un nombre d'élus du sexe surreprésenté égal au nombre de candidats du sexe surreprésenté en surnombre ;
- le non-respect par une liste de l'alternance de candidats de chaque sexe entraîne l'annulation de l'élection du ou des élus dont le positionnement sur la liste de candidats ne respecte pas cette obligation.

Maintenue en son principe par les ordonnances Macron du 22 septembre 2017<sup>51</sup> s'agissant de l'élection des membres du CSE, cette exigence de mixité a suscité, dans sa mise en œuvre, des retours inquiets des organisations syndicales. Si ces dernières ne contestent pas l'objectif de mixité, elles mettent en avant des freins techniques, culturels mais aussi structurels, faisant obstacle à cette exigence de représentation équilibrée<sup>52</sup>. Certains syndicats soulignent que *"les femmes sont davantage présentes dans les secteurs précaires du tertiaire, à temps partiel. Il est plus difficile pour elles de dégager de la disponibilité pour*

---

<sup>47</sup> [Loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.](#)

<sup>48</sup> La part de femmes parmi les élus titulaires aux comités d'entreprise ou d'établissement et aux délégations uniques du personnel est passée de 32 % à 40 % selon l'étude de la Dares [« Les femmes dans les instances représentatives du personnel: bientôt la parité ? »](#), février 2018.

<sup>49</sup> Dares [« Les femmes dans les instances représentatives du personnel: bientôt la parité ? »](#), *op. cit.*

<sup>50</sup> Code du travail, [article L2314-30](#).

<sup>51</sup> [Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017](#), art.1.

<sup>52</sup> A. Bariet, [Élections professionnelles: le casse-tête de la parité](#), Ed. Législatives, 6 avril 2017.



*le mandat qui n'est pas adapté à leurs contraintes*<sup>53</sup>. L'engagement syndical des femmes se heurterait à la difficulté de la «triple journée»: vie professionnelle, syndicale et familiale/personnelle. Un tiers des élues et mandatées interrogées estiment que leur vie de famille a été un frein à l'accès ou au maintien de leurs responsabilités syndicales. Face à ces obstacles, les organisations syndicales s'inquiètent que ces exigences de mixité se traduisent «dans certains cas, par une diminution importante de la représentation élue du personnel»<sup>54</sup>, en particulier là où l'implantation syndicale est fragile<sup>55</sup>, ce qui rendrait la représentation syndicale des salariés moins effective.

Toutes ces dispositions législatives sont désormais applicables. Faire un bilan complet et définitif de leur portée est cependant prématuré. D'une part, parce que l'entrée en vigueur de certains dispositifs s'échelonne dans le temps et l'échéance envisagée n'est pas encore atteinte. D'autre part, parce que les entreprises se trouvent, depuis le début 2020, dans une période incertaine ; les chefs d'entreprise sont accaparés par des contingences imposées par les crises successives, ce qui peut contribuer à allonger les délais classiques et légitimes d'appropriation de nouveaux dispositifs. On peut néanmoins tenter de proposer une image partielle de l'état de la mixité en entreprise en 2022. Les données disponibles montrent que la réalité est assez contrastée et, somme toute, décevante au regard des ambitions affichées par le législateur.

## 2 - FIN 2022, OÙ EN EST-ON ?

Dans les grandes sociétés cotées, la proportion de **femmes administrateurs** a atteint 45% (2.1.). En revanche, ce relatif équilibre ne se retrouve pas au niveau du **haut management**. Si la population de cadres est composée à 42% de femmes, elles représentent seulement 20% des cadres supérieurs<sup>56</sup> et 17,5 % des membres des comités exécutifs (2.2).

### 2.1 - UNE ÉVOLUTION MARQUÉE PAR UN PARTAGE DES SIÈGES D'ADMINISTRATEURS RELATIVEMENT ÉQUILIBRÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES... DANS LES GRANDES SOCIÉTÉS

Les études concernant les entreprises du CAC 40 ou du SBF 120 montrent que si la loi Copé-Zimmerman de 2011 a indéniablement été suivie d'effets (2.1.1.), les fonctions les plus stratégiques restent aux mains des hommes (2.1.2.).

#### 2.1.1. - Une mixité presque égalitaire dans les conseils d'administration et de surveillance des plus grandes sociétés cotées...

À la fin des années 2000, on ne comptait pas plus de 10% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40. En une décennie, cette proportion a quadruplé<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> A. Bariet, *op. cit.*

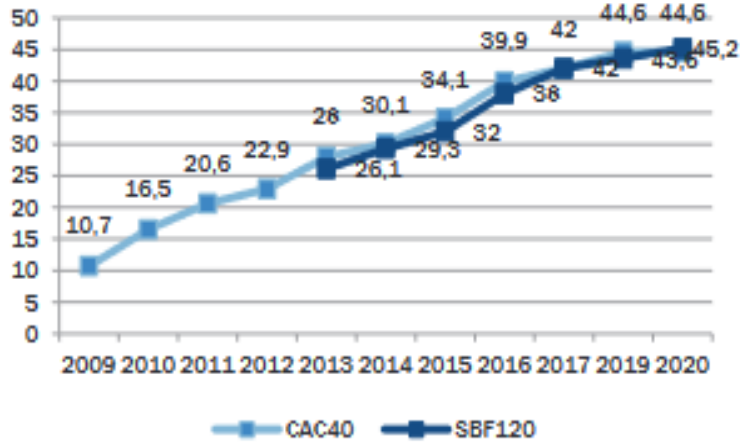
<sup>54</sup> V. notamment K. Hamoudi, [Elections professionnelles et mixité](#), Dr. ouvr. 2020, p. 147.

<sup>55</sup> V. notamment A. Ferrer et H. Viart, [Représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les listes de candidats: un point de vue syndical](#), Dr. ouvr. 2019, p. 345.

<sup>56</sup> V. Eurostat, [Gender statistic data base](#), v. aussi [communiqué de presse](#) 06/03/2020. La France se situerait en milieu de tableau s'agissant du nombre de femmes cadres supérieures.

<sup>57</sup> V. Ethics & Boards, [SB120, La mixité dans les instances dirigeantes](#), mars 2020 ; [Ensemble pour un futur durable](#), 8 mars 2021.

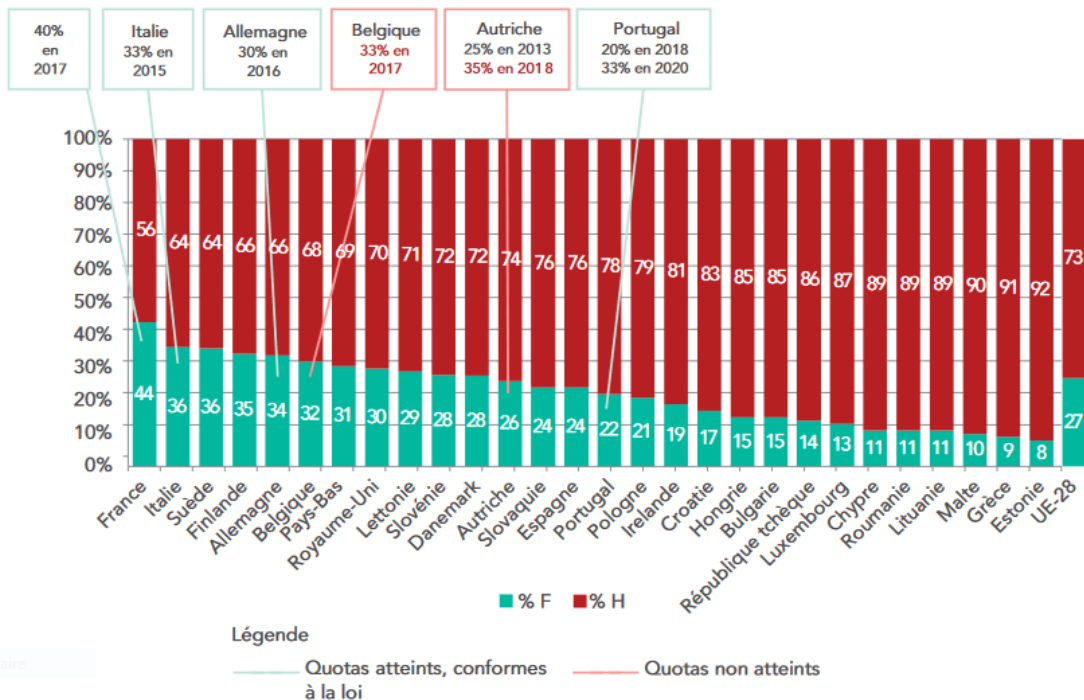
Proportion de femmes membres de Conseils de sociétés du CAC 40 et SBF 120



Source : Ethics & Boards, 2020

Les femmes représentent désormais 44,6 % des membres des conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du CAC 40 et **45,7 %** dans les **entreprises du SBF 120**<sup>58</sup> (42% en 2018, 38% en 2016, 30% en 2014)...ce qui place la France en tête des pays de l'Union européenne, y compris ceux ayant engagé une démarche en faveur de la mixité<sup>59</sup>.

Pourcentage de femmes et d'hommes dans les conseils des plus grosses sociétés cotées dans les pays de l'UE (octobre 2018)



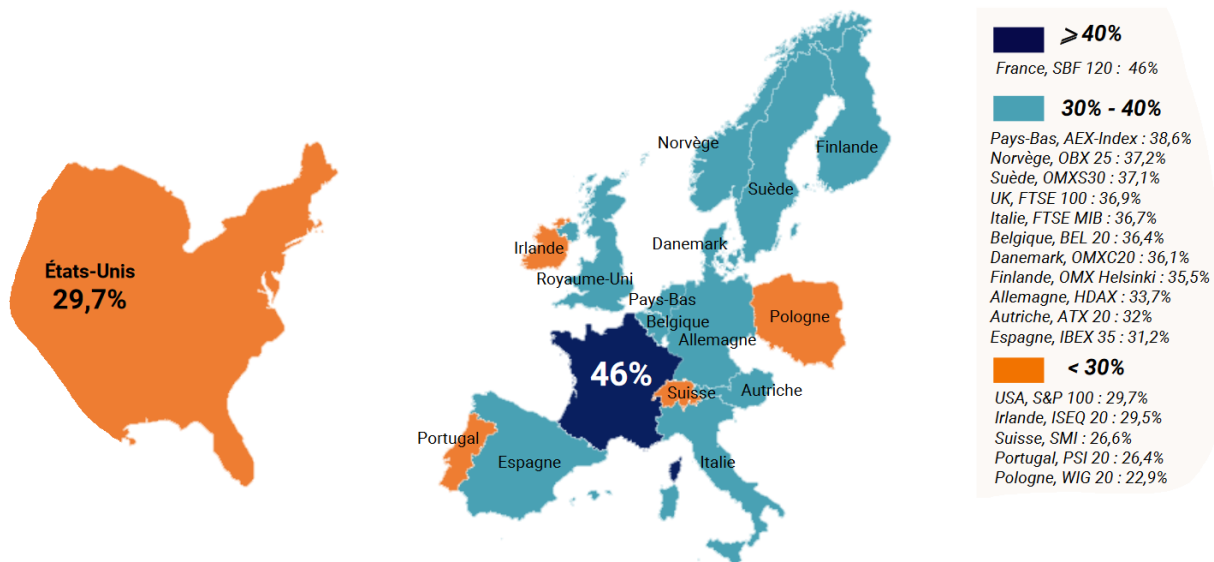
Source : HCE, d'après UE, [Report on equality between women and men in the EU](#), 2019

<sup>58</sup> Indice boursier déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs des compartiments A et B Euronext. V. SBF 120, [Baromètre IFA - Ethics & Boards des conseil](#), Vers une gouvernance responsable et durable, oct. 2021, p. 24.

<sup>59</sup> L'Espagne en 2007, l'Italie, la Belgique et l'Autriche en 2011, l'Allemagne en 2015 et 2021, le Portugal en 2018.

Cette place, en tête du palmarès européen, la France la conserve au niveau international. D'après une étude *d'Ethics & Boards*, la France se situerait aussi au premier rang des grands pays mondiaux en termes de mixité des conseils.

### Proportion de femmes membres de Conseils dans les plus grandes sociétés cotées en Europe et aux États-Unis (2020)



Source : Ethics & Boards, mars 2021

Cette féminisation s'explique par la politique des quotas mise en place à partir de 2017. Les autres pays ne dépassent pas la barre des 40 %, mais la Norvège et la Suède qui ont, toutes les deux, introduit des dispositions similaires dans leurs législations respectives<sup>60</sup>, continuent de progresser.

Dans son [rapport](#) publié le 26 janvier 2021, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) relève cependant que ce relatif équilibre n'est pas uniforme et serait **loin d'être atteint dans les sociétés en dehors du SBF 120**.

Les études quantitatives sur le sujet sont assez parcellaires mais quelques grandes tendances semblent néanmoins se dessiner.

S'agissant des sociétés cotées sur *Eurogrowth* (anciennement Alternext Paris), les seuls indicateurs disponibles datent de 2017, première année d'application de la loi, et montrent un taux de féminisation des conseils de 17,3%.

S'agissant des SA et SCA non cotées réalisant plus de 50 millions de chiffre d'affaires, les données concernant les entreprises employant plus de 500 salariés (et donc soumises au dispositif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017) montrent que les femmes ne représenteraient même pas un quart des administrateurs<sup>61</sup>. Pour les entreprises de plus de 250 salariés, censées appliquer le dispositif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, aucune étude n'est à ce jour disponible.

<sup>60</sup> V. <http://www.boardroomdiversity.org/ewob-ethics-boards-european-gender-diversity-index-gdi-2018/>

<sup>61</sup> HCE, [10 ans de la loi Copé-Zimmermann, 2011-2021, Accès des femmes aux responsabilités - De la parité à l'égalité professionnelle](#), 26/01/2021, p. 6.

Quant aux sociétés n'entrant pas dans le champ d'application de la loi, on manque de données chiffrées exploitables...

Les politiques de quotas ont permis d'équilibrer la composition des conseils d'administration et de surveillance et de les professionnaliser par l'ouverture qu'elles ont suscitées sur des profils nouveaux; mais elles n'ont été que de peu d'effets sur la composition des comités où sont prises les décisions stratégiques de l'entreprise.

### **2.1.2.- ... mais la répartition des missions au sein des conseils reste relativement « genrée »**

Deloitte a ainsi pu mettre en évidence, en étudiant les documents de référence, que les comités stratégiques, par exemple, restent un pré carré masculin tandis que les comités RSE ou d'éthique sont nettement plus féminisés<sup>62</sup>.

Si les politiques de quotas exercent une influence sur la composition des conseils d'administration et de surveillance, elles n'ont donc eu que peu d'effets sur la composition des comités où sont prises les décisions stratégiques de l'entreprise, qui restent à forte dominante masculine<sup>63</sup>.

### **2.1.3. – ... et très peu de femmes assurent la présidence d'un conseil d'administration ou de surveillance**

En 2019, seules **5 femmes** assuraient la **présidence** du Conseil dans les entreprises du SBF 120<sup>64</sup>.

À l'été 2022, elles sont 14, dont 4 femmes à la tête d'un conseil d'administration d'une société du CAC 40.

Il s'agit certes d'une notable progression... mais cela ne représente guère plus de 10% des conseils.

La détention du pouvoir au niveau de la gouvernance des grandes sociétés n'est donc pas encore égalitaire ; ce déséquilibre se retrouve aussi au niveau des fonctions exécutives.

---



<sup>62</sup> V. Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, Comex/Codir – Vers une nouvelle obligation visant à renforcer la parité, 2021](#).

<sup>63</sup> Même si la situation a évolué ces trois dernières années, v. Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, préc.](#)

<sup>64</sup> V. Baromètre IFA-Ethics & Boards, [Où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?](#) mars 2022.

## 2.2 - UN DÉSÉQUILIBRE ENCORE IMPORTANT DANS LES FONCTIONS EXÉCUTIVES

La France est un pays où le travail se partage de façon relativement égalitaire entre les sexes : la population active est constituée de 43% de femmes. Pourtant, elles sont très faiblement représentées dans les fonctions exécutives et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise considérée.

		
Population en âge de travailler (20-64 ans)*	50,8%	49,2 %
Population active	43%	57%
Cadres	42%	58%
Cadres dirigeants	20%	80%
PDG SBF 120	10%	90%
PDG CAC 40	5%	95%

\*INED au 01/01/2022

### 2.2.1.- Les grandes sociétés cotées se caractérisent par une sous-représentation des femmes dans les organes de direction et plus particulièrement dans certaines fonctions « stratégiques »

D'après le baromètre *Ethics & Boards*, les femmes ne représenteraient qu'un quart des membres des comex du SBF 120 au début de l'année 2022, un tiers dans les sociétés dirigées par une femme.

#### 2.2.1.1.- Une sous-représentation des femmes dans les organes de direction

La composition des comités exécutifs n'a que peu évolué<sup>65</sup>, même si on observe une légère — mais constante — progression de la proportion de femmes au sein des comex du SBF 120 depuis 2017<sup>66</sup> (8% en 2008...17% en 2017, 19% en 2019, 21 % en 2020 et 22,4% en mars 2021),

<sup>65</sup> Terra Nova a estimé qu'au rythme actuel de progression, une représentation juste des femmes dans ces instances serait atteinte en 2090... : v. Terra Nova, [Pour un quota de femmes dans les instances dirigeantes](#), 08/03/2021.

<sup>66</sup> V. Labrador, Ethics & Boards et EY, Panorama de la Gouvernance, 2019 et 2020 ; Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?](#)

avec un taux médian, en 2020, de 18% (20% au sein du CAC 40)<sup>67</sup>. Une analyse des documents de référence a également mis en évidence une absence totale de femmes dans ces instances pour 16 % des entreprises du SBF 120<sup>68</sup>.

On observe toutefois, qu'elles sont plus nombreuses au sein des comex d'entreprises dont le conseil est présidé par une femme. Ainsi, dans les dix sociétés du SBF 120 dirigées par une femme, elles représenteraient 33,7 % des membres du comex, contre 21,6 % dans celles (les 110 autres) dirigées par un homme<sup>69</sup>.

Ces sociétés sont, en principe, tenues de discuter des questions de mixité au sein de l'organe social compétent, conseil d'administration ou conseil de surveillance, que ce soit en application d'obligations légales ou des recommandations du code AFEP-MEDEF<sup>70</sup>. Mais il apparaît qu'elles ne s'y conforment pas toujours, comme l'a souligné le Forum pour l'investissement responsable (FIR) dans un document synthétisant les résultats de sa campagne de questions écrites aux assemblées générales du CAC 40 en 2020<sup>71</sup>; ce qui met en évidence que, pour un certain nombre d'entreprises, les questions de mixité ne sont pas une priorité.

La France, en la matière, ne se distingue guère de ses partenaires européens ou mondiaux<sup>72</sup>. Une étude publiée en mars 2018 par Vigeo-Eiris montre que si les sociétés cotées en Amérique du Nord prennent la tête du classement avec 17% de femmes dirigeantes en moyenne, l'Europe est juste derrière avec 16%. La participation des femmes aux instances de direction des entreprises cotées en Asie ou dans les pays émergents seraient respectivement de 10% et de 12%<sup>73</sup>.

Des chiffres plus récents proposés par *Ethics & Boards* en mars 2021 confirment que pour les plus grandes sociétés cotées, ces ordres de grandeurs n'ont pas significativement évolué, les pays du Nord de l'Europe et les États-Unis<sup>74</sup> comptant plus de femmes dans les instances dirigeantes que la France<sup>75</sup>.

---

<sup>67</sup> À l'exception notable d'Hermès dont le pourcentage de femmes au sein des instances dirigeantes s'élevait à 54,2% fin 2019 : v. FIR, [Le CAC 40 est-il responsable ? Rapport d'engagement assemblées générales 2020](#), 29/04/2021.

<sup>68</sup> V. Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, Comex/Codir, préc.](#)

<sup>69</sup> V. Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?, préc.](#)

<sup>70</sup> V. *supra*.

<sup>71</sup> V. FIR, [Le CAC 40 est-il responsable ?](#) préc. Le FIR a fait l'acquisition d'une action de chacune des entreprises du CAC 40 dans le dessein de leur poser douze questions ESG.

<sup>72</sup> V. OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement](#), 22 mai 2019.

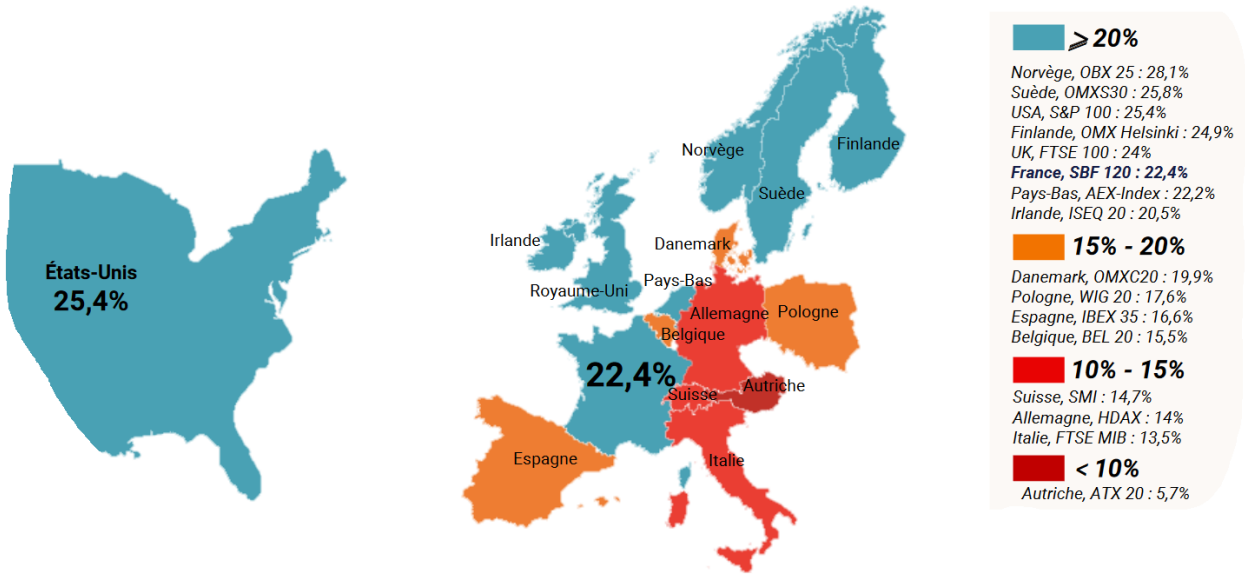
<sup>73</sup> Étude réalisée entre 2014 et 2017 auprès de 4000 entreprises cotées dans le monde : Vigeo-eiris, [La part des femmes dans les organes de gouvernance et les structures de direction reste médiocre en Europe \(moins de 20%\) et encore plus limitée dans le reste du monde](#), 07/03/2018.

<sup>74</sup> Le Nasdaq considère cependant que les conseils des grandes sociétés cotées ne sont pas assez représentatifs de la diversité de la population américaine et demande au minimum qu'une femme et qu'une personne issue d'une minorité ethnique ou identifiée à la communauté LGBTQ siège au conseil dans les grands groupes, v. A. Dumas, [Le Nasdaq veut imposer plus de diversité dans les conseils d'administration des entreprises américaines](#), Novethic, 27/08/2021.

<sup>75</sup> V. Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?, préc.](#)



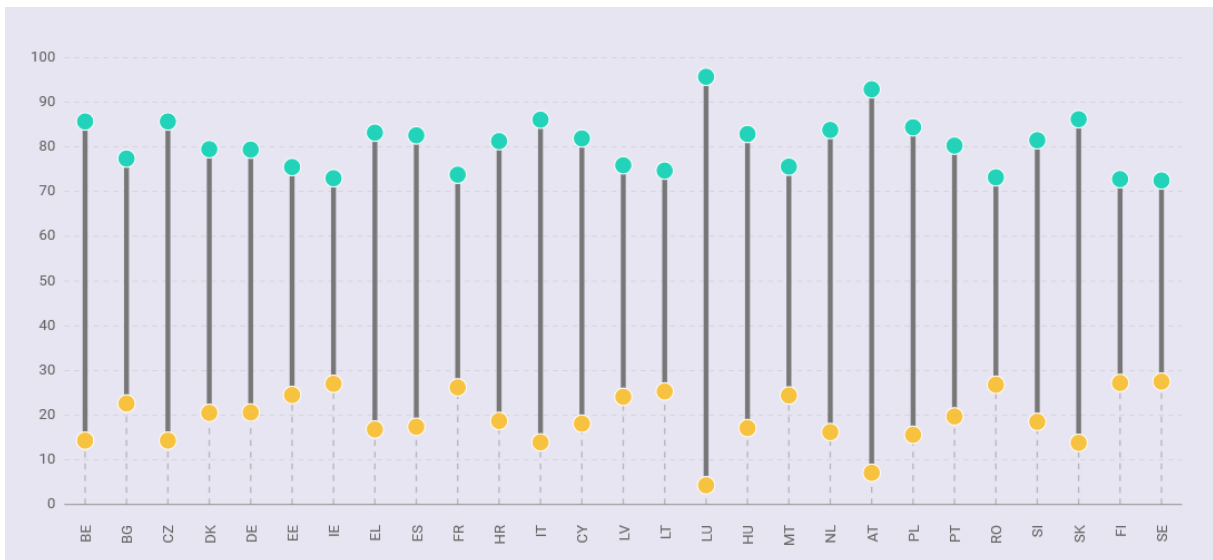
### Proportion de femmes dans les instances de direction des plus grandes sociétés cotées en Europe et aux États-Unis (2020)



Source : Ethics & Boards, mars 2021

Les chiffres 2022 collectés par l'European Institute for Gender Equality montrent un léger infléchissement.

### Répartition femmes/hommes aux fonctions de direction dans les plus grandes sociétés cotées de l'Union européenne en 2022 (en %)



Source : EIGE's Gender Statistics Database

En France, en particulier, on observe, depuis quelques années, une véritable prise de conscience de ce déséquilibre et de la nécessité d'y remédier<sup>76</sup>.

En mars 2019, dans une tribune publiée au Journal du dimanche, 51 chefs d'entreprises du SBF 120, reconnaissant qu'il restait encore du chemin à faire en faveur de l'égalité des sexes, se sont engagés à publier le taux de femmes aux postes d'encadrement, et à s'assurer que pour chaque poste d'encadrement et de direction, tant interne qu'externe, une femme se trouvera toujours en phase finale du processus de recrutement<sup>77</sup>.

La féminisation des instances dirigeantes, imposée par la loi Rixain, semble en route. On constate cependant que pour s'approcher de l'équilibre exigé, les entreprises ont plutôt eu tendance à privilégier l'élargissement des Comex<sup>78</sup>. On peut voir dans cette progression un signe encourageant ; mais malgré ces avancées, certaines fonctions de direction restent fortement masculines.

### **2.1.2.2. – Certaines fonctions de direction, dont la direction générale (CEO), restent l'apanage des hommes**

Comme pour les comités spécialisés du conseil, certaines fonctions de direction (direction générale, direction d'usine, de « *business unit* ») restent l'apanage des hommes, tandis que les femmes sont plus présentes dans les directions support (RH ou affaires juridiques)<sup>79</sup>. Ainsi, on trouve peu de femmes à la tête des entreprises cotées.

En 2022, seules trois sociétés du CAC 40 ont placé à leur tête une femme<sup>80</sup>. Si l'on reprend les dernières données rassemblées par Ethics & Boards, sur les 120 entreprises du SBF 120, elles n'étaient, en mars 2021, que onze dirigeantes à exercer les fonctions exécutives les plus élevées (DG, PDG, ou présidente du directoire)<sup>81</sup>.

Chez nos principaux partenaires, la proportion de femmes à la tête de grandes capitalisations boursières est identiquement faible :

- aux États-Unis, on compte seulement 7 femmes CEO dans les entreprises du S&P 100,
- au Royaume-Uni, 8 femmes pour le FTSE 100 et
- en Allemagne, seules 2 femmes dirigent des sociétés du HDAX (sur 110)<sup>82</sup>.

<sup>76</sup> V. R. Silvera, [Le vrai chiffre des inégalités salariales entre femmes et hommes](#), Alter Eco, 04/11/2022. V. aussi, J. Gadrey, et N. Gadrey, [Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme](#), *La Revue de l'Ires*, 2017/3 n° 93, p. 3-24.

<sup>77</sup> Tribune à laquelle se sont associées les secrétaires d'État A. Pannier-Runacher et M. Schiappa : V. [Égalité femmes-hommes : "Brisons le plafond de verre!"](#), Le Journal du dimanche, 02/03/2019.

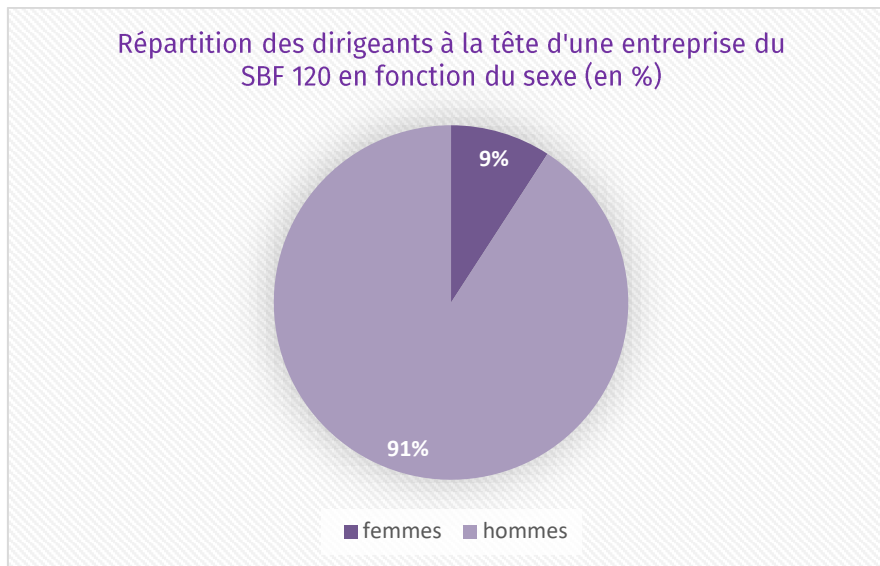
<sup>78</sup> V. M. Jasor, [Pragmatiques, les comités exécutifs s'élargissent pour se féminiser plus vite](#), Les Echos, 29/09/2022.

<sup>79</sup> V. Deloitte [préc.](#) La même observation peut être faite au niveau mondial : v. OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres](#), préc, spéc. p. 29.

<sup>80</sup> Estelle Brachlianoff (Veolia), Catherine McGregor (Engie) et Christel Heydemann (orange).

<sup>81</sup> V. Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?, préc.](#)

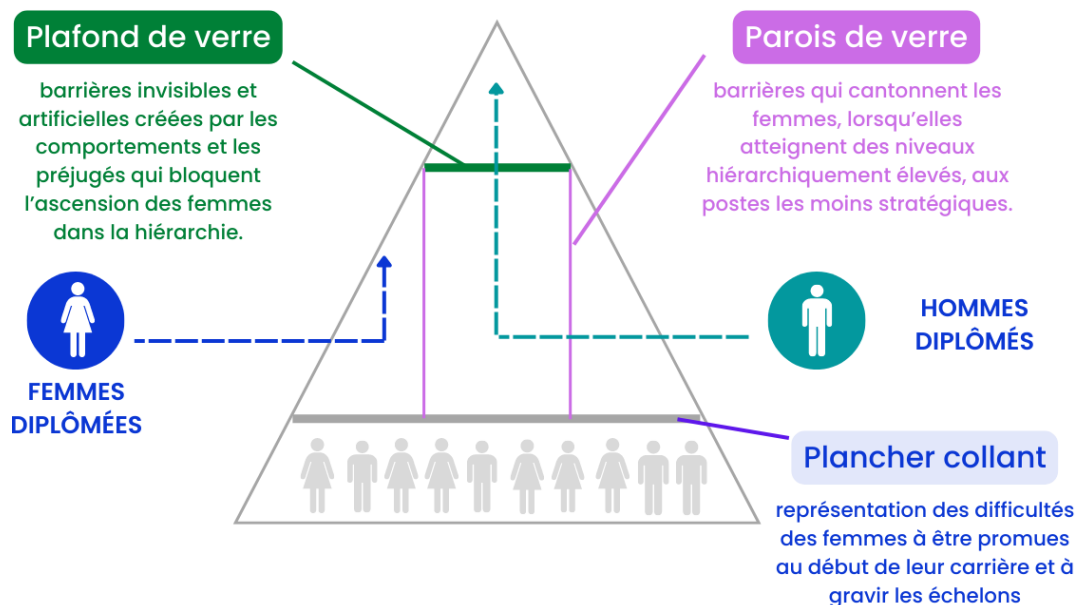
<sup>82</sup> V. Ethics & Boards, *op. cit.*



Source: Ethics & Boards, mars 2021

À l'image du plafond de verre, qui empêcherait les femmes d'accéder à des emplois ou des fonctions très qualifiés, on associe les parois de verre, qui cantonneraient celles qui atteignent le top management dans certains postes moins valorisés.

### Les obstacles à l'accès des femmes aux postes à responsabilité



La loi Rixain est récente et d'application progressive. On ne pourra donc pas en mesurer les effets avant quelques années. Certaines limites ont cependant déjà été relevées : elle s'applique aux entreprises de 1 000 salariés et plus<sup>83</sup>, laissant les PME et bon nombre d'ETI

<sup>83</sup> V. *supra*.

hors de son champ d'application. Qui plus est, dans ces grandes entreprises, les instances dirigeantes sont souvent logées dans des holdings dont le nombre de salariés ne dépasse pas le seuil exigé pour l'application des dispositions légales<sup>84</sup>. Plus de la moitié des entreprises du CAC ne seraient ainsi pas concernées par le texte.

### 2.2.2.- Les PME et ETI ne semblent pas se distinguer par une répartition plus équilibrée dans leurs instances dirigeantes

Bien que les données disponibles soient moins nombreuses pour les PME et les ETI que pour les grandes capitalisations boursières, il semblerait que la composition des instances dirigeantes soit également très éloignée de la parité.

Les femmes représenteraient seulement un quart des équipes de direction des PME et en seraient totalement absentes dans une entreprise sur 5<sup>85</sup>.

On peut cependant raisonnablement anticiper une évolution rapide, notamment dans un contexte où les considérations liées à la RSE prennent une importance croissante. En particulier, les exigences en matière de reporting devraient conduire de plus nombreuses entreprises à s'investir davantage dans la parité.

Outre le contexte national, la prochaine directive sur la publication d'informations sur la durabilité ([directive CSRD](#)) prévoit un reporting sur la diversité femmes-hommes au sein de l'encadrement supérieur (cons. 49). Ne seraient visées que les sociétés cotées : « *Afin de progresser vers une participation à la prise de décision économique plus équilibrée entre les hommes et les femmes, il est nécessaire de faire en sorte que les entreprises dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé de l'Union rendent systématiquement compte de leurs politiques en matière de diversité de genre et de leur mise en œuvre* » (cons. 58).

Le nouveau cadre légal, d'origine nationale ou européenne, devrait ainsi permettre un effet d'entraînement des pratiques vertueuses des plus grandes entreprises vers les autres. Mais pour souhaitable qu'elle soit, cette évolution ne sera pas possible à court terme partout. **Car ce qui est largement présenté comme un gage de bonne gouvernance peut s'avérer, pour les plus petites entreprises, et plus particulièrement dans certains secteurs, une gageure.**

La directive CSRD prévoit également que les normes en matière de durabilité (en cours d'élaboration) portant sur l'égalité de genre et sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale préciseront les informations à publier sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (cons. 49). Or, on le sait, on observe encore des écarts de rémunération substantiels entre les femmes et les hommes.

---

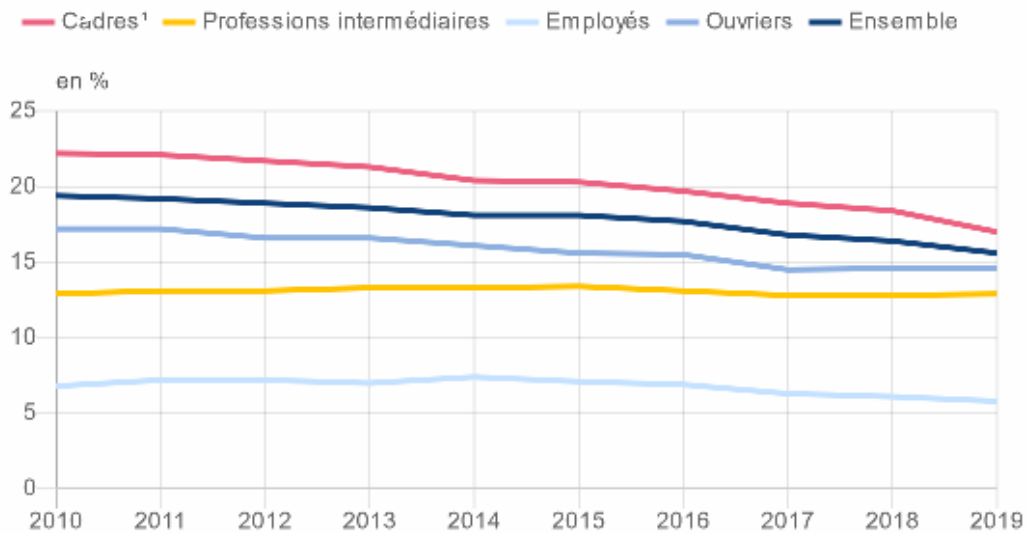
<sup>84</sup> V. L. Boisseau, [Quotas de femmes dans les instances dirigeantes : les failles de la loi pointées du doigt](#), Les Echos, 03/02/2022.

<sup>85</sup> V. Exec avenue, [Enquête sur la parité Homme/Femme au sein des Comités de Direction et Comités Exécutifs](#), mars 2021.

### 2.3. DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION NON ENCORE COMBLÉS BIEN QU'EN RÉDUCTION

Des écarts de rémunération persistent et ce, quelle que soit la catégorie professionnelle concernée.

#### Écarts de salaire équivalent temps plein entre les femmes et les hommes salariés du secteur privé et des entreprises publiques



Source : INSEE, [tableau de bord de l'économie française 2021](#)

Ces écarts de salaires sont plus importants parmi la population de cadres que parmi les employés.

La [Dares](#) (la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion) a publié un bilan des trois premières années de l'index de l'égalité professionnelle. S'il apparaît que la note moyenne a progressé de façon constante pour atteindre 85/100 en 2020<sup>86</sup> et 86/100 en 2021, ces résultats ne prennent pas en considération l'ensemble des entreprises : seules 60% des entreprises concernées avaient publié leur index d'égalité professionnelle en 2020 et 70% en 2021<sup>87</sup>.

Ce qui ne veut pas nécessairement dire que les 30% restants ne sont pas alignés dans les faits. Les dirigeants peuvent, en toute bonne foi, accaparés par la gestion quotidienne de leur entreprise, ignorer l'existence de nouvelles obligations de publication sans pour autant avoir une démarche discriminante au sein de leur organisation.

Une autre approche consiste à dire que ces différences de rémunérations ne touchent pas tant les femmes que les mères<sup>88</sup>.

Selon l'INSEE, les inégalités de salaire pour un même volume de travail sont faibles au début de la vie active mais s'accroissent tout au long de la carrière<sup>89</sup>. Et le bilan des premières

<sup>86</sup> DARES Analyses, [Index de l'égalité professionnelle : quel bilan depuis son entrée en vigueur ?](#), nov. 2021.

<sup>87</sup> V. communiqué de presse, [Index 2021 de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Une bonne progression malgré la crise](#), 08/03/2021.

<sup>88</sup> V. S. Dupont, [Pour une autre approche des différences de salaire entre hommes et femmes](#), Telos, 21/09/2022.

<sup>89</sup> S. Georges-Kot, [Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé](#), INSEE première n° 18/06/2020.

années d'application de l'index semble le confirmer : près de 3 000 entreprises (13%) ont obtenu une note nulle sur l'indicateur « congé maternité », souvent en violation de la [loi de 2006](#) sur l'égalité salariale qui oblige les entreprises à appliquer aux salariées concernées l'augmentation moyenne dont ont pu bénéficier leurs collègues en leur absence.

### Écarts de salaire entre les femmes et les hommes en fonction du nombre d'enfants (salariés du privé, 2017)

	Aucun enfant	Un enfant	Deux enfants	Trois enfants ou plus
Revenu salarial net	18,1 % d'écart	24,1 % d'écart	32,3 % d'écart	47,5 % d'écart
Salaire net en équivalent temps plein	7,0 % d'écart	11,8 % d'écart	21,2 % d'écart	31,3 % d'écart
Volume de travail	11,9 % d'écart	14,0 % d'écart	14,2 % d'écart	23,6 % d'écart

Source : Insee

Des études récentes ont montré que, au-delà de questions éthiques ou morales, la mixité, notamment dans les instances dirigeantes, est un facteur de performance pour l'entreprise<sup>90</sup>. On peut dès lors s'interroger sur les meilleures voies pour promouvoir cette mixité dans les postes à responsabilité.

## 3 - PROMOUVOIR UNE MEILLEURE MIXITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISION ÉCONOMIQUE

Devant la faiblesse de la progression du nombre de femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises françaises, le législateur pourrait être tenté de reprendre à son compte des propositions de modifications législatives issues d'organismes qu'il a sollicités (3.1.). D'autres pistes peuvent cependant être explorées, qui privilégient l'accompagnement des femmes dans leurs formations et leurs projets professionnels (3.2.) et la sensibilisation de tous les acteurs aux avantages économiques de la mixité (3.3.).

### 3.1.-FAUT-IL ENCORE FAIRE ÉVOLUER UN CADRE LÉGAL À PEINE POSÉ ?

Si, pour reprendre une formule souvent citée, il faut « compter les femmes pour que les femmes comptent », élargir la gamme des indicateurs pourrait y contribuer. Une telle démarche a cependant ses limites.

<sup>90</sup> V., par ex., Institut Montaigne, [Agir pour la parité](#), préc., spéc. p. 12, et les études menées au Royaume-Uni et aux États-Unis, citées.



### 3.1.1.- Accentuer la transparence notamment par le biais d'indicateurs, pour enclencher une dynamique positive de rééquilibrage dans les fonctions de direction ?

Une étude a montré, en effet, que les entreprises qui affichaient des objectifs chiffrés en matière de mixité avaient une proportion moyenne de femmes dans leurs équipes de direction supérieure de 9 points à celle des autres entreprises<sup>91</sup>.

On a pu considérer, par ailleurs, que demander aux entreprises de rendre compte des efforts qu'elles font pour s'intégrer dans une démarche responsable, y compris en termes de parité, permet de mobiliser plusieurs leviers : sensibilisation, progressivité, exemplarité.

---

*L'égalité professionnelle ne se décrète pas. Elle se construit sur la durée.*

Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'Association française des managers la diversité ([AFMD](#)), Présidente de la CCI de Paris

---

Les deux dispositifs récemment intégrés dans le droit français répondent à cette approche et on pourrait être tenté de les faire évoluer.

#### 3.1.1.1.- Abaisser le seuil des entreprises soumises à l'obligation de publier les écarts éventuels de représentation ?

La loi pour accélérer l'égalité économique et professionnelle prévoit que dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, l'employeur publie chaque année les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et parmi les cadres membres des instances dirigeantes<sup>92</sup>.

On peut s'interroger sur l'opportunité de modifier le seuil de 1 000 salariés ainsi qu'il avait été envisagé lors des discussions parlementaires. Considérant que 85% des ETI (250 à 4 999 salariés) emploient moins de 1 000 salariés, une telle évolution pourrait avoir un effet incitatif.

Elle se heurte cependant à un double inconvénient. D'une part, on risque de se trouver confronté aux réalités sectorielles ; **les entreprises choisissent les meilleurs profils en fonction du marché du travail, et, notamment en période de tension, l'offre peut ne pas correspondre à une demande cherchant à répondre à un souci d'équilibre des genres.** D'autre part, et de ce fait, une obligation serait pénalisante autant pour l'entreprise que pour l'emploi — *a fortiori* si elle est assortie de sanction — car elle pourrait conduire à différer voire abandonner un recrutement pourtant nécessaire.

---

<sup>91</sup> V. Exec avenue, [Enquête sur la parité Homme/Femme au sein des Comités de Direction et Comités Exécutifs](#), préc.

<sup>92</sup> [Art. L. 1142-11](#) du code du travail créé par la [loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#), v. *supra*.

La directive sur la communication d'informations en matière de durabilité adoptée en novembre 2022 prévoit, en tout état de cause, que les sociétés cotées et les sociétés de plus de 500 salariés communiquent des informations sur la « diversité femmes-hommes au sein de l'encadrement supérieur » dès 2024. L'échéance est repoussée d'un an pour les sociétés de 250 salariés et plus. Aussi, **dans l'attente de la publication des normes correspondantes, il convient d'inciter d'ores et déjà les grandes entreprises à communiquer sur leurs objectifs en matière d'équilibre femmes-hommes dans les instances de direction et parmi les cadres dirigeants.**

**Il faut aussi sensibiliser les PME au fait qu'elles pourront être amenées à transmettre à leurs clients ou donneurs d'ordres, notamment publics, ainsi qu'à leurs banquiers et investisseurs, des éléments concernant leur propre pratique en la matière.**

---

*Si l'égalité de genres est une dimension aujourd'hui plutôt bien intégrée aux pratiques RH des grandes entreprises, elle doit encore investir le champ des TPE-PME.*

Anne-Sophie Panséri, Présidente honoraire de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([FCE France](#))

---

### 3.1.1.2.- Ajouter un nouvel indicateur à l'index de l'égalité professionnelle ?

L'index de l'égalité professionnelle mis en place en 2018 consiste en une liste d'indicateurs<sup>93</sup>. Ajouter un nouvel indicateur pour prendre en considération les inégalités éventuelles au niveau des postes de direction les plus importants, le cas échéant, en adaptant le seuil pourrait présenter un intérêt, sous certaines conditions.

L'analyse des index publiés montre que, pour l'indicateur « hautes rémunérations », seul un quart des entreprises respectent une parité ou une quasi-parité, et 4 entreprises de plus de mille salariés sur 10 comptent moins de 2 femmes parmi les 10 rémunérations les plus élevées. En d'autres termes, la marge de progression est loin d'être négligeable.

L'index est constitué de 4 indicateurs pour les entreprises de 50 à 250 salariés, et d'un indicateur supplémentaire pour les entreprises employant plus de 250 salariés. Pour ces dernières, seulement, on pourrait ajouter un indicateur sur les éventuels déséquilibres de représentation entre les femmes et les hommes aux postes de direction les plus importants.

Un tel dispositif, qui peut apparaître comme redondant avec l'obligation de publier les écarts éventuels de représentation, permettrait cependant d'ajuster la note obtenue par le jeu de l'index.

L'adoption d'un dispositif contraignant pourrait cependant s'avérer pénalisant pour les entreprises qui peinent, parfois, à trouver les responsables dont elles ont besoin... Aussi, dans ce domaine comme dans d'autres, il est assurément plus pertinent **d'inciter les entreprises à adopter un comportement plus vertueux que de les y contraindre.**

---

<sup>93</sup> V. *supra*.

D'abord parce que **les chefs d'entreprises, quelle que soit la taille de leur organisation, ont conscience de l'importance croissante des critères ESG** (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Que ce soit pour renforcer une cohésion interne, attirer des talents ou convaincre des investisseurs. Or la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances dirigeantes et/ou dans l'encadrement supérieur, est un élément de bonne gouvernance. Dit autrement, les entreprises qui cherchent des financements savent que l'on pourra regarder de près la structure de leur management et de leur direction. Cette approche est d'ailleurs particulièrement marquée chez les investisseurs anglo-américains<sup>94</sup>.

Ensuite parce que **sur des marchés en tension, une contrainte, en particulier financière, est contreproductive**. Si les talents se font rares, le sexe ne peut pas être un élément déterminant de l'embauche ou de la promotion à un poste à responsabilité.

### 3.1.2.- Utiliser l'égaconditionnalité comme outil pour inciter à un meilleur équilibre des genres en entreprise ?

L'égaconditionnalité consiste à subordonner l'obtention de financements publics ou d'autorisations administratives au respect des obligations légales en matière de parité et d'égalité et, le cas échéant, d'objectifs définis contractuellement entre les pouvoirs publics et l'entreprise concernée.

Cette proposition a été développée par le Haut conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) dans sa note sur les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann<sup>95</sup>. Le rapport sénatorial sur les conditionnalités des aides publiques en fait aussi mention ainsi que l'étude du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) « Femmes et entrepreneuriat »<sup>96</sup>.

**S'agissant des aides publiques**, ce principe a déjà été mis en œuvre s'agissant de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. [L'article 244](#) de la loi de finances pour 2021 a en effet imposé aux personnes morales bénéficiant d'aides dans le cadre du plan de relance, un renforcement de leurs obligations de transparence en les enjoignant de publier, outre la note globale obtenue à l'Index de l'égalité professionnelle, le détail des résultats pour chacun des indicateurs le composant ainsi que les objectifs de progression qu'elles entendent atteindre. Ces exigences ont été pérennisées et généralisées par la suite avec la loi du 21 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (art. 13).

Cette loi a également prévu que la Banque publique d'investissement (Bpifrance) apporte son soutien aux entreprises engagées en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et subordonne l'octroi de financements en prêts ou en fonds propres au respect de l'obligation de publication annuelle l'index d'égalité professionnelle<sup>97</sup>.

On peut s'interroger sur l'opportunité de transposer le principe et de subordonner les aides publiques à l'existence d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances de direction. La question s'intègre dans une réflexion plus large sur l'intérêt

---

<sup>94</sup> V. Institut Montaigne, [Agir pour la parité](#), préc., spéc. p. 22.

<sup>95</sup> V. HCE, [10 ans de la loi Copé-Zimmermann, 2011-2021, Accès des femmes aux responsabilités - De la parité à l'égalité professionnelle](#), 26/01/2021.

<sup>96</sup> V. Les Études du CESE, [Femmes et entrepreneuriat](#), oct. 2020, spéc. p. 80.

<sup>97</sup> Indicateurs mentionnés à [l'article L. 1142-8 du code du travail](#). V. *supra*.

de lier les aides publiques à l'instauration de mesures de transparence ou à la réalisation d'objectifs chiffrés.

**Sur le principe de conditionnalité des aides publiques, le réseau des CCI considère que des exigences qui ne seraient pas liées au but que poursuit l'aide accordée ne sont pas justifiées.**

**S'agissant de la commande publique**, l'égalité femmes-hommes peut être prise en compte pour autant que cette prise en compte soit limitée aux prestations qui font l'objet du marché et aux moyens humains affectés à l'exécution des prestations du marché. Elle ne saurait porter sur la politique générale de l'entreprise. Il s'agit d'un principe du droit de l'UE<sup>98</sup>, rappelé par la jurisprudence française<sup>99</sup>.

L'Observatoire économique de la commande publique a publié, en juillet 2022, une nouvelle version de son « [Guide sur les aspects sociaux de la commande publique](#) » dont l'objectif est d'« accompagner les acheteurs publics afin qu'ils puissent prendre en compte les considérations sociales et écologiques de manière plus ambitieuse dans les achats publics ». La [troisième partie](#) de ce guide est entièrement dédiée à la promotion de l'égalité femmes-hommes<sup>100</sup>. Il invite les acheteurs publics à prévoir, dans le cadre d'une stratégie globale, des dispositions proportionnées sur l'égalité femmes-hommes en s'inspirant des pratiques mises en œuvre par les acteurs économiques, notamment via leurs obligations de transparence.

### 3.1.3.- Revoir l'index de l'égalité professionnelle pour accentuer la réduction des différentiels de rémunération ?

La mise en place de l'index a permis à certaines entreprises de prendre la mesure des différences de rémunération et d'y apporter une réponse.

Pour autant, les quatre premières années d'application du dispositif ont mis en lumière certaines faiblesses<sup>101</sup>.

- 43 % des entreprises de 50 à 250 salariés ne pourraient pas publier d'index car il serait « incalculable »<sup>102</sup>.
- Pour les plus petites entreprises, remplir des indicateurs ne fait pas nécessairement progresser le sujet car l'exercice est vu comme une contrainte supplémentaire.
- Que faut-il entendre par « catégories de postes équivalents » ? Dans les petites entreprises, l'exercice peut être délicat car un poste peut se trouver sans équivalent...

**Le réseau des CCI considère qu'il n'est pas opportun de faire évoluer l'index à court terme.**

Avant toute modification qui affecterait les entreprises en modifiant une fois encore les obligations de publication et avant même qu'elles n'aient pu s'adapter aux nouvelles exigences, il convient de prendre le recul nécessaire pour faire un bilan plus significatif.

<sup>98</sup> [Directive 2014/24/UE du parlement européen et du conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics](#), cons. 97 et 98.

<sup>99</sup> [CE 25 mai 2018](#), Nantes Métropole, n° 417580.

<sup>100</sup> OCEP, [Guide sur les aspects sociaux de la commande publique](#), juill. 2022, p. 98 s.

<sup>101</sup> V. l'interview d'E. Borne aux [Echos](#) le 7 mars 2022.

<sup>102</sup> V. [L'index égalité entre les femmes et les hommes s'installe en entreprise mais reste à améliorer](#), Sud Ouest, 07/03/2022.

D'abord, **les entreprises, et parmi elles plus particulièrement les PME, ont besoin de temps mais aussi, et surtout, d'accompagnement pour mettre en place de façon efficace et utile ces dispositifs.**

Ensuite, la Commission européenne a [présenté](#), le 4 mars 2021, une [proposition de directive](#) visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes pour un même travail par la transparence des rémunérations<sup>103</sup> **moins exigeante que le droit français.** Elle impose aux entreprises comptant au moins 250 salariés qu'elles rendent public et accessible l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation. En revanche, s'agissant des différences de rémunération par catégories, le texte prévoit qu'elles ne puissent être communiquées qu'aux salariés concernés et leurs représentants ainsi que, sur demande, à l'inspection du travail<sup>104</sup>.

D'autres voies méritent d'être explorées pour favoriser l'égalité en entreprise : les investisseurs, mais aussi les salariés et les futurs talents, y sont de plus en plus sensibles. C'est une incitation forte à bousculer les approches traditionnelles et à appliquer pragmatiquement ces objectifs de durabilité.

### 3.2. – REPENSER LA FORMATION, LE RECRUTEMENT ET LA DÉTECTION DES TALENTS

Les femmes sont très largement sous-représentées dans certains métiers<sup>105</sup>, notamment dans les métiers scientifiques. Or le **renforcement de la participation des femmes dans les domaines scientifiques peut être un levier pour parvenir à l'égalité des genres dans les sphères décisionnaires.** La loi Rixain du 21 décembre 2021 a inséré divers dispositifs dans le code de la recherche (l'article L. 311-2) et le code de l'éducation (art. L. 642-1). Est-ce suffisant ?

Les Nations-Unies ont adopté une [résolution](#) instaurant le 11 février comme la [journée internationale des femmes et des filles de sciences](#). L'organisation veut ainsi marquer que les sciences et l'égalité femmes/hommes sont deux voies déterminantes pour atteindre les objectifs de développement durable de l'agenda 2030. Les femmes reçoivent généralement des subventions de recherche moins importantes que leurs collègues masculins et, alors qu'elles représentent 1/3 des chercheurs, elles ne sont que 12 % à siéger dans des « académies des sciences ». Les chercheuses ont tendance à avoir des carrières plus courtes et moins bien rémunérées. Leur travail est sous-représenté dans les revues de haut niveau et elles obtiennent moins facilement des promotions. Et malgré une pénurie de compétences dans la plupart des domaines technologiques présentés comme les moteurs de la quatrième révolution industrielle, les femmes ne représentent guère que 28 % des diplômés en ingénierie et 40 % des diplômés en informatique. Dans des domaines de pointe comme l'intelligence artificielle, seul un professionnel sur cinq (22 %) est une femme.

---

<sup>103</sup> Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'exécution, [COM/2021/93 final](#), 04/03/2021.

<sup>104</sup> V. aussi Commission européenne, [EU action for equal pay](#).

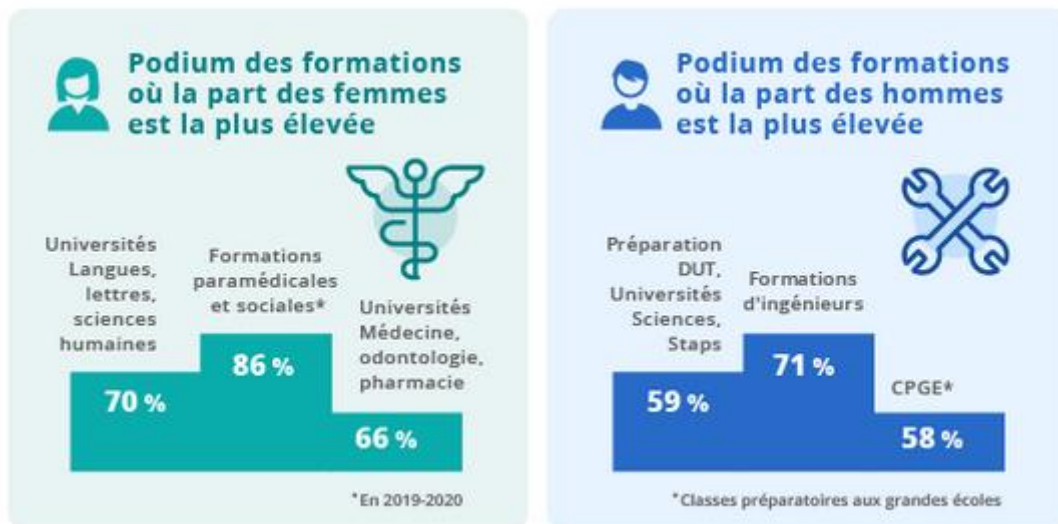
<sup>105</sup> V. J. Le Bolzer, [Mixité hommes-femmes : quels leviers pour féminiser les métiers dits masculins ?](#), Les Echos, 07/03/2022.

*Il faut arriver à attirer des talents féminins sur des métiers stéréotypés masculins et faire en sorte que les jeunes femmes puissent se projeter dans des métiers technologiques. Pour cela, il faut déconstruire les stéréotypes induits et « cultivés »*

Amel Kéfir, Directrice générale de l'association [Elles bougent](#)

Cette sous-représentation est liée aux choix initiaux de formation ; il importe donc de s'interroger sur les façons d'agir en amont de la vie professionnelle.

### Part des femmes et des hommes dans les formations de l'enseignement supérieur 2020-2021



Source : INSEE, [Femmes et hommes, l'égalité en question](#), 2022

**Accroître la proportion de femmes dans certains métiers apparaît ainsi comme un moyen de mieux partager le pouvoir en entreprise<sup>106</sup>.** Il est d'autant plus nécessaire qu'elles investissent les métiers d'avenir, en particulier ceux liés à la transition numérique et environnementale, que « 57 % du budget européen de relances exceptionnelles estimé à 750 milliards d'euros (dont 390 milliards distribués sous forme de subventions aux États membres) est dédié à ces deux transitions »<sup>107</sup>, et qu'il n'est pas souhaitable qu'elles en soient exclues.

<sup>106</sup> V. S. Sancier-Sultan et J. Sperling, [Women and the future of work: A window of opportunity in Western Europe?](#) Rapport Mc Kinsey, 16/11/2018.

<sup>107</sup> V. [Parité en Europe : 2 axes de recrutement liés à la transition digitale et environnementale](#), Les Échos, 17/12/2021.



Il est également nécessaire de **changer la manière dont l'entreprise identifie ses hauts potentiels**<sup>108</sup>. La logique actuelle consiste en effet à se concentrer sur les 30-40 ans. Cette pratique est pénalisante pour les femmes puisque cette tranche d'âge correspond à la période de maternité. Et, comme l'ont montré certaines études, « les femmes sont donc quasi automatiquement écartées de ce premier filtre »<sup>109</sup>.

Enfin, des phénomènes **d'opting-out** sont observés<sup>110</sup>. Ils concernent des femmes qui pourraient candidater à des postes à responsabilité, mais s'en abstiennent. Cette tendance s'expliquerait, notamment, par une approche très française du présentisme qui aurait pour conséquence d'écartier les femmes des postes exécutifs ou bien encore par le peu de valeur donnée à leur prise de parole lors de réunions regroupant le haut management<sup>111</sup>. **Ce phénomène est une source de préoccupations que le réseau des CCI partage.**

### 3.3. - APPRÉHENDER LA MIXITÉ COMME UN ATOUT POUR LES ORGANISATIONS

La mixité doit être perçue comme un atout pour les entreprises. Si de récentes études montrent que c'est assez largement le cas<sup>112</sup>, il y a sans doute lieu de renforcer la sensibilisation sur ce point : **la mixité, au-delà de raisons éthiques et morales, est bien une source de performance économique et stratégique.**

C'est aussi un pilier de la bonne gouvernance. Et pas seulement parce que les femmes seraient plus sensibles aux questions relatives à l'ESG... et que ces critères ont un poids croissant dans l'évaluation des entreprises<sup>113</sup>.

**Des campagnes de sensibilisation dirigées plus spécifiquement vers les TPE-PME, pourraient utilement être menées afin de convaincre leurs instances de gouvernance de l'intérêt de promouvoir l'égalité de genres.** Bien que ces petites structures ne soient généralement pas visées par des dispositifs légaux ou réglementaires et que certains métiers soient encore très genrés avec peu de perspectives d'inversion de la tendance, une telle démarche permettrait d'accélérer la prise de conscience.

**Au-delà de la sensibilisation, des mesures d'accompagnement pourraient être envisagées.** Le laboratoire de l'égalité a édité un guide à destination des TPE-PME<sup>114</sup> pour orienter les petites entreprises. **Le réseau des CCI est également très impliqué. Mais il convient d'amplifier davantage encore les campagnes de sensibilisation menées.**

<sup>108</sup> V. I. Bastide, [L'entreprise comme moteur de l'égalité femmes-hommes](#), Harvard Business Review, 21/04/2022.

<sup>109</sup> V. Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, Comex/Codir](#), préc.

<sup>110</sup> V. M. Jasor, [Quand l'image du pouvoir décourage les candidatures... surtout féminines](#), Les Échos, 01/06/2022.

<sup>111</sup> V. M.-C. Mahéas, [Changeons l'image du pouvoir pour y attirer durablement les femmes](#), Les Echos, 29/11/2022.

<sup>112</sup> V. Grandes Écoles au Féminin, [La mixité : un atout stratégique face aux risques ?](#) janv. 2022 ; [rapport de conclusions](#).

<sup>113</sup> V. A bird's eye view et Board Ready, [Does board diversity drive corporate action on climate change?](#), oct. 2021.

<sup>114</sup> V. Laboratoire de l'égalité, [Guide à destination des TPE-PME, Égalité, mon entreprise s'engage](#), 2021.

### 3.4. – PROMOUVOIR LA MIXITÉ PAR L'EXEMPLARITÉ : ILLUSTRER, COMPTER, INSPIRER

---

*Un de moyens de parvenir à un plus juste équilibre est de montrer que chaque action menée en respectant les principes de mixité et/ou d'égalité, ou que chaque initiative dans lesquelles les femmes prennent le leadership sont utiles.*

Anne-Sophie Panséri, Présidente honoraire de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([FCE France](#))

---

Promouvoir la parité signifie aussi en incarner les succès (3.4.1.), communiquer sur les résultats obtenus pour susciter un effet d'entraînement (3.4.2.) et partager les initiatives inspirantes (3.4.3.).

#### 3.4.1.- Illustrer

La pédagogie est un vecteur déterminant.

**Il faut partager les initiatives inspirantes en diffusant le plus largement possible des exemples concrets de réussite de dirigeantes pour attirer des nouveaux talents.**

42

---

*Donner plus souvent la parole aux femmes pour évoquer leurs réussites plutôt que leurs combats et les difficultés qu'elles rencontrent dans l'entreprise est une façon plus encourageante et stimulante de montrer que l'égalité progresse pour le bénéfice de tous.*

Corinne Vieillemand, Présidente de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([FCE France](#)), Membre de la CCI Paris Ile de France

---

Pour s'en assurer, et l'illustrer, il est évidemment nécessaire de disposer de données. Or ces dernières font souvent défaut.

#### 3.4.2.- Compter

Les documents fournis par les entreprises sont difficilement accessibles, peu actualisés, et ne sont pas suffisants pour appréhender le degré de mixité au niveau national.

L'obligation, pour les plus grandes entreprises, de publier annuellement les éventuels écarts de représentation femmes-hommes dans les instances dirigeantes, à la fois sur le site internet de la société et sur un site dédié du ministère du travail, permettra de disposer, au fil du temps, de données supplémentaires. Mais cette obligation ne concerne, pour le moment, que les entreprises qui occupent plus de 1000 salariés sur trois années consécutives.

**Un rapport d'évaluation des politiques publiques mises en place en la matière pourrait être un premier outil... en complément de certaines enquêtes et analyses menées par l'INSEE.**

### 3.4.3.- Inspirer

#### 3.4.3.1.- Promouvoir une exemplarité à tous les niveaux

**L'exemplarité de la mixité ne doit pas peser sur les seules entreprises. Elle doit se retrouver dans toutes les gouvernances économiques (associations, syndicats, fonction publique, etc.).**

L'État, tout particulièrement, doit être exemplaire. Or, ce n'est pas toujours le cas. Selon l'Insee, en 2019, dans les fonctions publiques de l'État et territoriale, les femmes occupent 32 % des emplois de direction alors qu'elles représentent respectivement 57 % et 61 % des emplois. Les écarts salariaux y sont toutefois plus faibles que dans le secteur privé<sup>115</sup>.

Le [plan de relance et de résilience 2021](#) dévoilé le 27 avril 2021 par le Gouvernement prévoit un plan en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes qui permettra d'atteindre l'objectif de 40% de femmes parmi les personnes nommées pour la première fois dès 2021 aux principaux emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État (contre 37% actuellement)<sup>116</sup>.

#### 3.4.3.2.- Déconstruire les stéréotypes de genre

Il faut également valoriser auprès des jeunes publics les métiers qui apparaissent encore comme « genrés ».

L'association « [Elles bougent](#) », créée en 2005, contribue, par ses nombreuses actions en direction des collégiennes notamment, à déconstruire les stéréotypes de genre induits ou « cultivés ». Son but : attirer des talents féminins sur des métiers stéréotypés masculins très tôt, afin que les jeunes filles puissent se projeter dans ces postes. Ses actions : l'organisation, notamment, de visites d'usines ou d'entreprises dans les secteurs industriels et technologiques.

**De telles initiatives pourraient utilement être dupliquées.**

#### 3.4.2.3.- Valoriser la parentalité

Une autre voie à explorer pour renforcer la parité est liée à l'image de la parentalité dans le monde du travail. La question de la valorisation de l'absence du parent, père ou mère, pour s'occuper des enfants, notamment lors de congés parentaux se pose. Deloitte souligne à cet égard, que **donner aux hommes les moyens de s'investir dans la parentalité devrait permettre d'éviter que les femmes assurent l'ensemble de la charge liée aux enfants<sup>117</sup> et contribuer à tendre vers un meilleur équilibre dans le monde du travail aussi.**

---

<sup>115</sup> V. INSEE, Femmes et hommes, l'égalité en question, Édition 2022, spéc. [Indépendants, dirigeants et emplois de direction](#).

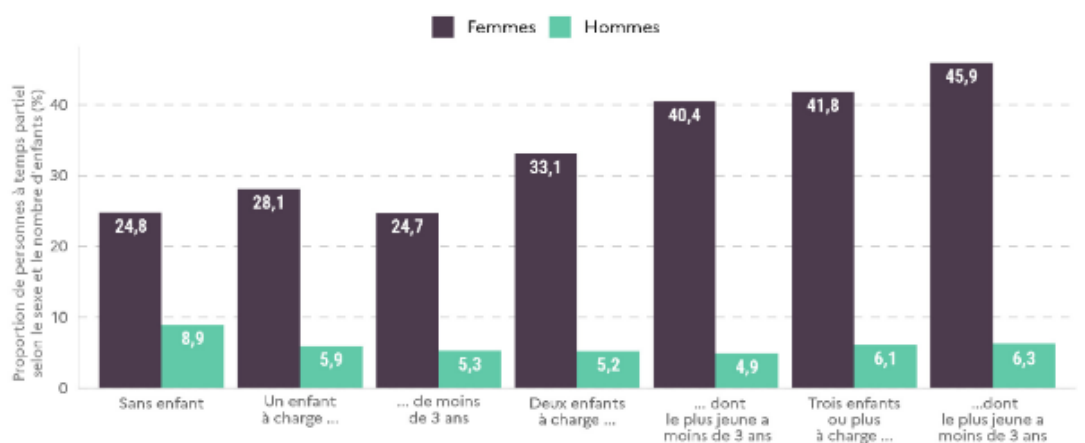
<sup>116</sup> v. spéc. p. 36. V. aussi, Sénat, [Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Sauvadet](#), Rapport d'information de M. Filleul et D. Vérien, fait au nom de la délégation aux droits des femmes, n° 723 (2021-2022) - 21 juin 2022.

<sup>117</sup> V. Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, Comex/Codir](#), préc.

Certaines politiques publiques ont tenté d'inciter les parents de jeunes enfants à partager de façon plus équilibrée les charges que l'accueil d'un nouveau-né implique. Ainsi, la loi de 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a-t-elle fait évoluer les prestations liées au congé parental. Le complément libre choix d'activité (CLA) a été remplacé par la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE) de sorte qu'un couple ne peut désormais bénéficier de la durée maximale de versement de la prestation qu'à la condition que les deux parents partagent le congé parental. La réforme avait également pour objectif d'améliorer le taux d'emploi des femmes, en limitant leur éloignement du marché du travail pendant une période trop longue. Les résultats ne sont pas à la hauteur des ambitions initiales. Les mères réduisent ou cessent leur activité professionnelle nettement plus souvent que les hommes pour garder un enfant de moins de 3 ans. Elles seraient 22 % dans ce cas contre seulement 2 % des pères<sup>118</sup> ; le comportement des pères a donc très peu changé<sup>119</sup>.

Autre constat, le recours très inégal au temps partiel pour « s'occuper des enfants ou d'une personne dépendante ». Les femmes sont quatre fois plus nombreuses que les hommes à déclarer être à temps partiel « pour s'occuper des enfants ou d'une personne dépendante » : 43% des femmes à temps partiel choisi contre 11% des hommes dans la même situation, selon une enquête Emploi menée par l'Observatoire des territoires en 2021<sup>120</sup>. Il existe d'ailleurs pour les femmes une importante corrélation entre le nombre d'enfants à charge et la probabilité d'occuper un poste à temps partiel. Les femmes avec 3 enfants ou plus à charge sont ainsi 42% à occuper un poste à temps partiel et jusqu'à 46% quand le plus jeune est âgé de moins de 3 ans. La logique est inversée pour les hommes pour qui la probabilité de travailler à temps partiel est d'autant plus forte qu'ils n'ont pas d'enfant à charge. Afin d'éviter que le temps partiel occasionne une réduction de la pension de retraite, la loi « Fillon »<sup>121</sup> de 2003 a prévu la possibilité pour un salarié à temps partiel de cotiser sur une base à temps plein, sous certaines conditions – notamment un accord écrit entre le salarié et l'employeur. Ce dispositif se heurte toutefois non seulement à sa trop grande méconnaissance par le public cible, mais aussi au coût souvent très important que cela engendrerait pour le salarié mais également pour l'entreprise.

### Probabilité d'être à temps partiel en fonction du nombre d'enfants



Source : Insee, enquête Emploi 2019

<sup>118</sup> V. Les dossiers de la DREES, [Les bénéficiaires des prestations liées au congé parental](#), janv. 2022.

<sup>119</sup> V. H. Périvier et G. Verdugo, [Cinq ans après la réforme du congé parental \(PreParE\), les objectifs sont-ils atteints ?](#), OFCE, Policy briefing, 06/04/2021.

<sup>120</sup> « [Familles nombreuses et temps partiel des femmes : des géographies qui se recoupent partiellement](#) », in Fiche d'analyse de l'Observatoire des territoires 2021, p. 24.

<sup>121</sup> [Loi n°2003-775 du 21 Août 2003 portant réforme des retraites](#).

**Bien qu'elles n'aient pas eu les effets escomptés, l'orientation prise par ces politiques publiques doit être maintenue voire renforcée.** L'absence temporaire et/ou partielle d'un parent pour assurer la garde et l'éducation des enfants ne doit pas s'avérer pénalisante pour le parent qui en a la charge. En particulier au terme de la vie professionnelle. Il convient de sortir de ce cercle vicieux qui fait que les femmes prennent plus souvent un congé parental parce qu'elles ont des salaires moins élevés que leur conjoint, le manque à gagner attendu en termes de revenus étant plus faible. Moins payées en début de carrière, moins payées en cours de carrière pour l'avoir mise entre parenthèse le temps d'élever les enfants ... les mères touchent des pensions de retraite à l'avenant.

Plusieurs pistes visant à permettre aux femmes, et en particulier aux mères, d'avoir une meilleure pension de retraite ont été avancées dans le cadre du débat sur la réforme des retraites. Parmi elles, la majoration de 5% du montant de la pension dès le premier enfant<sup>122</sup> et de 5% pour chaque enfant supplémentaire, à répartir au choix des parents<sup>123</sup> ; ou encore la mise en œuvre du mécanisme du partage de droits ou *splitting*, une technique visant à partager les droits à pension acquis pendant la durée du mariage, dans une pleine logique patrimoniale, déjà appliquée en Allemagne et en Suisse<sup>124</sup>. Intéressantes, ces pistes ne doivent pour autant pas faire oublier que les inégalités de pension de retraite ne peuvent être envisagées indépendamment des inégalités salariales, entre les femmes et les hommes.

**En tout état de cause, un meilleur partage des responsabilités, que ce soit en entreprise ou au foyer, ne pourra se concrétiser qu'avec la volonté partagée des hommes et des femmes d'y parvenir.**

---

*Les avancées en matière d'égalité professionnelle ne se feront qu'avec l'adhésion et la mobilisation des hommes.*

Soumia Malinbaum, Présidente d'honneur de l'AFMD

---

\* \*  
\*

La marge de progrès pour attendre l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise est importante. Elle est plus conséquente encore si l'on considère l'entrepreneuriat, qu'il s'agisse de la création d'entreprise ou de la reprise d'une activité. Si l'on porte le focus sur les trente dernières années, on doit bien observer que l'augmentation de l'emploi féminin ne s'est pas traduite par une progression de l'entrepreneuriat féminin de même ampleur<sup>125</sup>. Selon les chiffres publiés par le [ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes](#), les femmes sont à l'origine de moins d'un tiers des créations d'entreprises (30%) en France<sup>126</sup>, proportion quasi stable depuis 2015.

---

<sup>122</sup> Actuellement, les pensions de retraite des parents sont majorées de 10% à partir du troisième enfant.

<sup>123</sup> V. Rapport [Pour un système universel de retraite](#), Jean-Paul Delevoye, juillet 2019.

<sup>124</sup> V. Marie-Pierre Rixain, Député de l'Essonne, lors d'un colloque sur la retraite organisé par Groupama en partenariat avec Sapiendo, le mercredi 29 septembre 2021. Suivant la même logique patrimoniale, la députée Isabelle Valentin a d'ailleurs déposé une proposition de loi le 2 novembre 2022 visant à rendre possible le partage de trimestres entre époux, ou concubins.

<sup>125</sup> V. France Stratégie, [Création d'entreprise : de la volonté au passage à l'acte](#), avril 2020.

<sup>126</sup> Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, [Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#), Chiffres clés 2020. V. aussi CESE, [Femmes et entrepreneuriat](#), oct. 2020.



## Partie 2

# CRÉATION ET REPRISE D'ENTREPRISE : ENCOURAGER L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES





Déclarée grande cause du premier quinquennat Macron, l'égalité entre les femmes et les hommes ne s'est pas traduite, sur le plan législatif, par des dispositions significatives en faveur des femmes entrepreneures (1.). Bien que les données statistiques disponibles ne permettent pas d'avoir une image exacte de leur place dans le monde économique, on sait que les femmes sont à l'origine de moins d'une création d'entreprise sur trois (2.). Or, comme le souligne le CESE, « *les inégalités d'accès à l'entrepreneuriat contribuent aux inégalités de revenu et de patrimoine entre les femmes et les hommes, tout en privant le pays d'une part de son potentiel de développement et de créativité* »<sup>127</sup>. Il convient dès lors de s'interroger sur les leviers d'action à promouvoir pour encourager plus de femmes à devenir chefs d'entreprises (3.).

## 1.- PEU DE DISPOSITIONS LÉGISLATIVES VISENT SPÉCIFIQUEMENT LES FEMMES ENTREPRENEURES

La loi PACTE a prévu la possibilité de mettre en œuvre des actions pour accompagner les femmes dans leur projet entrepreneurial mais cette disposition n'a pas donné lieu, à ce jour, à des mesures tangibles (1.1.). La loi Rixain, adoptée fin 2021, intègre, quant à elle, quelques dispositions relatives à l'engagement de Bpifrance vis-à-vis des entrepreneures (1.2.).

### 1.1- LA LOI PACTE

L'article 40-VII de la loi Pacte prévoyait que : « *En cohérence avec les actions menées par les chambres de commerce et d'industrie en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'encouragement de l'entrepreneuriat féminin, le Gouvernement remet au Parlement au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020 un rapport sur la situation des entrepreneures **ainsi que sur la possibilité de mettre en œuvre des actions au niveau national visant à accompagner les femmes créatrices d'entreprises*** ». En avril 2022, le Sénat déplorait que ce rapport ne lui ait toujours pas été transmis<sup>128</sup>.

**Les chambres de commerce et d'industrie invitent le Gouvernement à être plus diligent dans la remise de rapports, en particulier lorsque ces derniers doivent permettre de définir ou d'orienter des politiques publiques en direction des entreprises.** Le réseau n'a toutefois pas attendu la loi PACTE pour accompagner les femmes cheffes d'entreprises. Dans le cadre de leurs missions, les CCI veillent, en effet, à l'égalité entre les femmes et les hommes<sup>129</sup> ; elles ont mis en place des programmes d'orientation et d'accompagnement des femmes entrepreneures<sup>130</sup>.

Deux ans après la loi PACTE, la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle renforce les actions de soutien de Bpifrance en faveur de l'entrepreneuriat des femmes<sup>131</sup>.

---

<sup>127</sup> CESE, [Femmes et entrepreneuriat](#), étude préc., p. 9.

<sup>128</sup> Sénat, [Bilan annuel de l'application des lois au 31 mars 2022](#).

<sup>129</sup> [Art. L. 710-1 al. 2](#) du Code de commerce.

<sup>130</sup> *V. infra*.

<sup>131</sup> [Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, art. 16](#).

## 1.2. - LA LOI VISANT À ACCÉLÉRER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET ÉCONOMIQUE : RENFORCEMENT DES ACTIONS DE SOUTIEN DE BPIFRANCE

Un accord-cadre a été signé en 2021 en faveur de l'entrepreneuriat au féminin entre l'État et Bpifrance avec pour objectif d'atteindre une proportion de 40% de femmes créatrices.

Il est aussi prévu que la proportion de membres de chaque sexe dans les comités de sélection des projets constitués au sein de la banque publique ne puisse être inférieure à 30 %, l'idée étant que des comités plus féminisés seront moins frileux à accorder des financements à des projets portés par des femmes<sup>132</sup>.

Il est également précisé que les actions de soutien en faveur de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises sont menées en recherchant une représentation équilibrée des bénéficiaires.

Il est trop tôt pour mesurer la portée de ces mesures somme toute assez marginales. Pour l'heure, et bien que les données soient parcellaires, il apparaît que les femmes sont sous-représentées parmi les créateurs et les repreneurs de PME. Ce constat n'est pas nouveau et conduit naturellement à s'interroger sur les raisons pour lesquelles on ne voit que peu d'évolution, et sur les moyens d'inverser la tendance.

## 2. - CRÉATION ET REPRISE D'ENTREPRISES : PLUS D'ENTREPRENEURS QUE D'ENTREPRENEURES

La difficulté majeure pour établir une image exacte de l'entrepreneuriat des femmes réside dans la faiblesse des données générées au niveau national et la variété des sources. L'Insee produit des statistiques utiles mais elles sont, pour la plupart, régionales<sup>133</sup>. L'Urssaf et les greffes des tribunaux de commerce publient des chiffres portant, notamment, sur le nombre de créations annuelles. Certaines enquêtes s'intéressent plus spécifiquement aux dirigeants et dirigeantes de PME-ETI ; elles ne prennent donc pas en considération les entreprises de moins de 10 salariés. Or 2/3 des cheffes d'entreprise emploient moins de 5 salariés<sup>134</sup>. En définitive, les données disponibles ne sont pas toujours concordantes, ce qui limite l'interprétation qui peut en être faite.

Les données générées en matière de création (2.1.) sont toutefois moins rares que celles relatives à la reprise (2.2.).

### 2.1.- LA CRÉATION

D'après les derniers chiffres compilés par les greffes des tribunaux de commerce<sup>135</sup>, les femmes ont été à l'origine de moins d'un tiers des immatriculations d'entreprises en 2021.

---

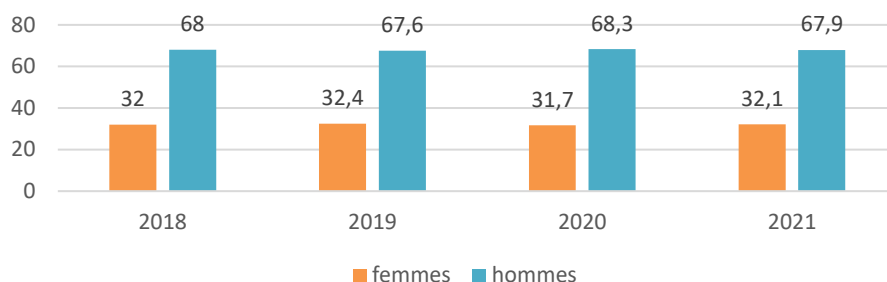
<sup>132</sup> Nouvel art. 1B de l'[Ordonnance n° 2005-722 du 29 juin 2005, art. 1B](#).

<sup>133</sup> V. par ex., [Insee flash Rhône-Alpes, Entrepreneuriat féminin : la parité avance à petits pas](#), 08/03/2021.

<sup>134</sup> V. Bpifrance, [Indice entrepreneurial français 2021](#).

<sup>135</sup> V. Conseil National des greffiers des tribunaux de commerce et Xerfi Specific, [Bilan national des entreprises, janvier à décembre 2020](#), spéc. p. 61.

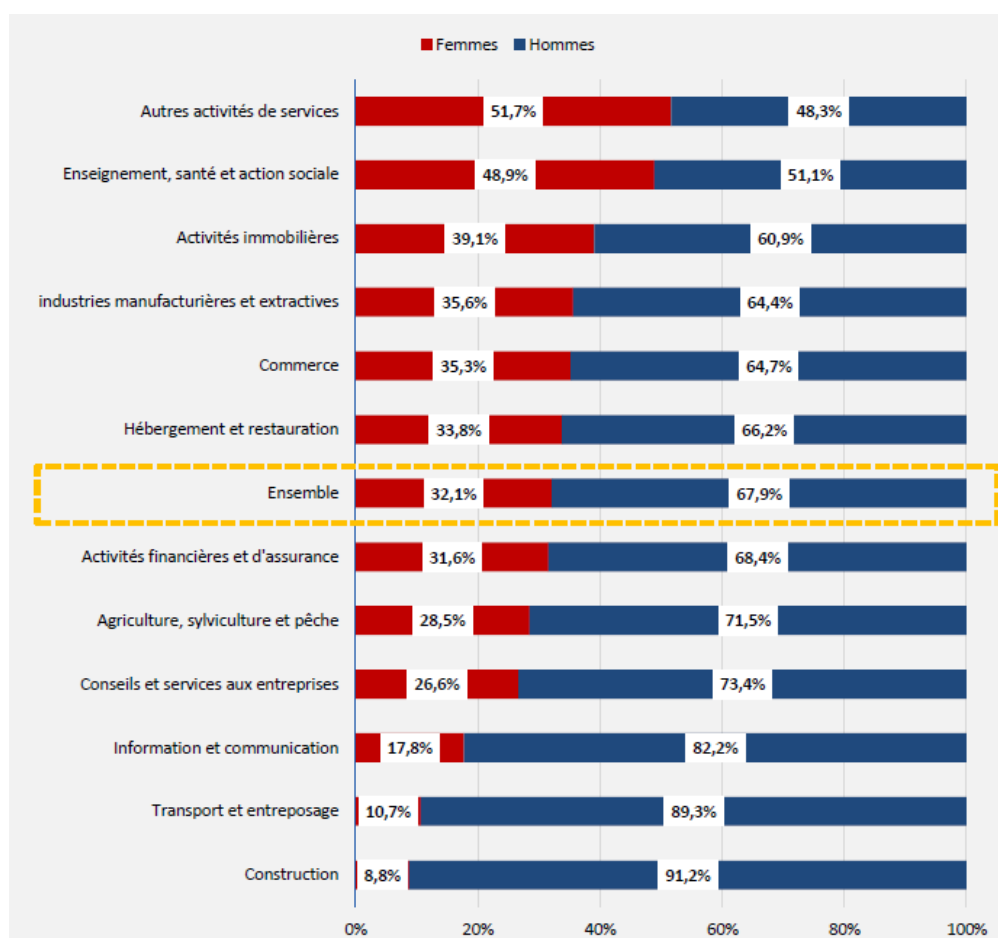
### Répartition des dirigeants par sexe dans le cadre des immatriculations (en %) (hors Alsace-Moselle)



Source : Greffes des tribunaux de commerce, données 2021/ Traitement Xerfi Spécific

Cette proportion est relativement stable comparée aux années précédentes et traduit un déséquilibre constant, plus marqué dans certains secteurs et certaines régions. Notamment, la part des femmes dans la création d'entreprises innovantes stagnerait autour de 10%<sup>136</sup>.

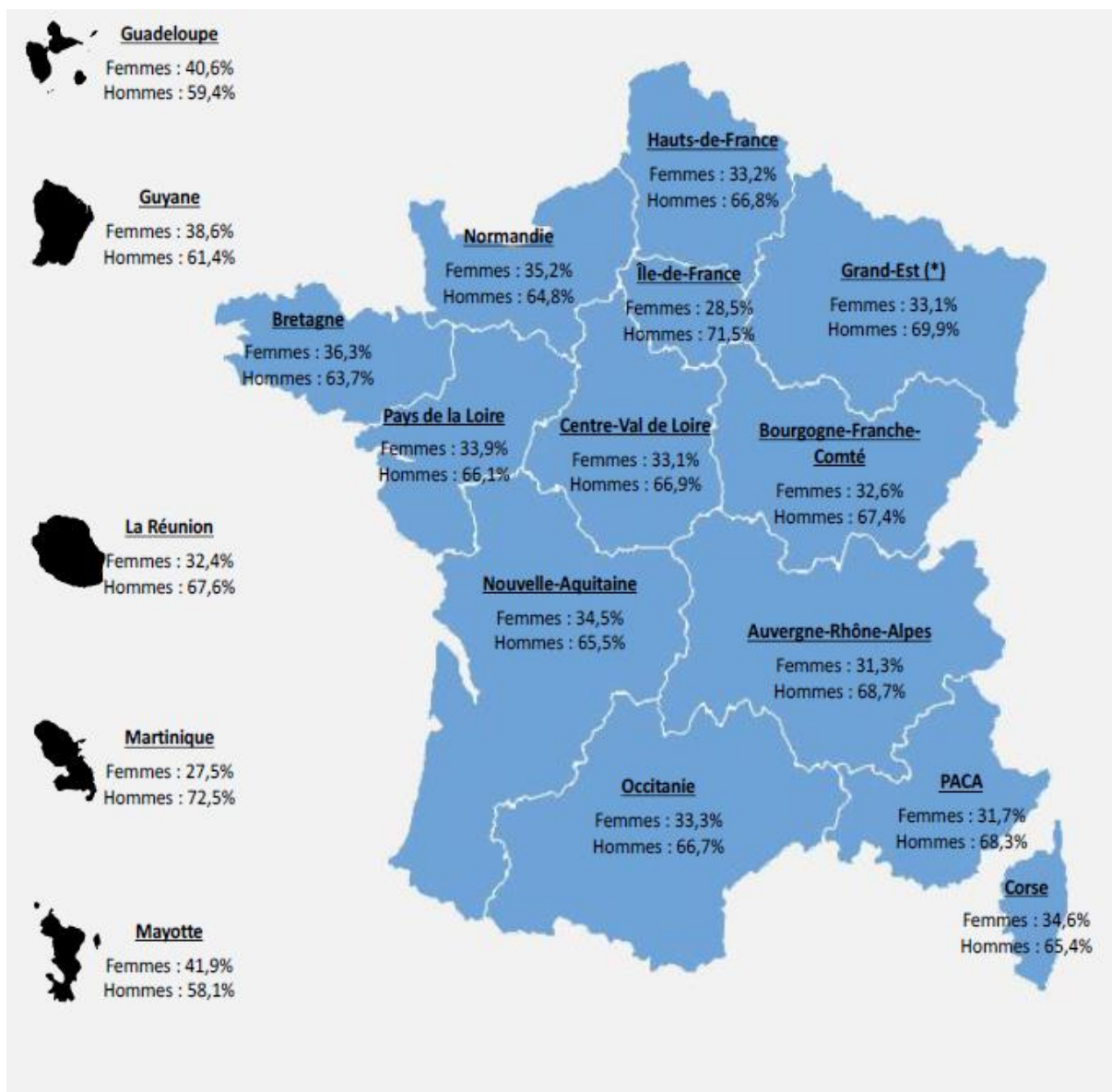
### Répartition des dirigeants par sexe en fonction des activités exercées (codes NAF) dans le cadre des immatriculations 2021 (en %) (hors Alsace-Moselle)



Source : Greffes des tribunaux de commerce, données 2021/ Traitement Xerfi Spécific

<sup>136</sup> V. [L'observatoire des PME, Rapport sur l'évolution des PME 2020](#), spéc. p. 134.

### Répartition régionale des dirigeants par sexe dans le cadre des immatriculations 2021 (en %) (hors Alsace-Moselle)



Source : Greffes des tribunaux de commerce, données 2021/ Traitement Xerfi Spécific

Selon les chiffres publiés par le ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, les femmes représentent près de 30% des dirigeants d'entreprises en France<sup>137</sup>. Le flux des immatriculations ne traduit donc pas une progression de l'entrepreneuriat des femmes.

Les femmes ont par ailleurs tendance à créer des entreprises de plus petite taille que leurs homologues masculins : 37% des micro-entreprises sont dirigées par des femmes (contre 29% des entreprises « classiques »)<sup>138</sup>, traduction d'une propension plus marquée chez les

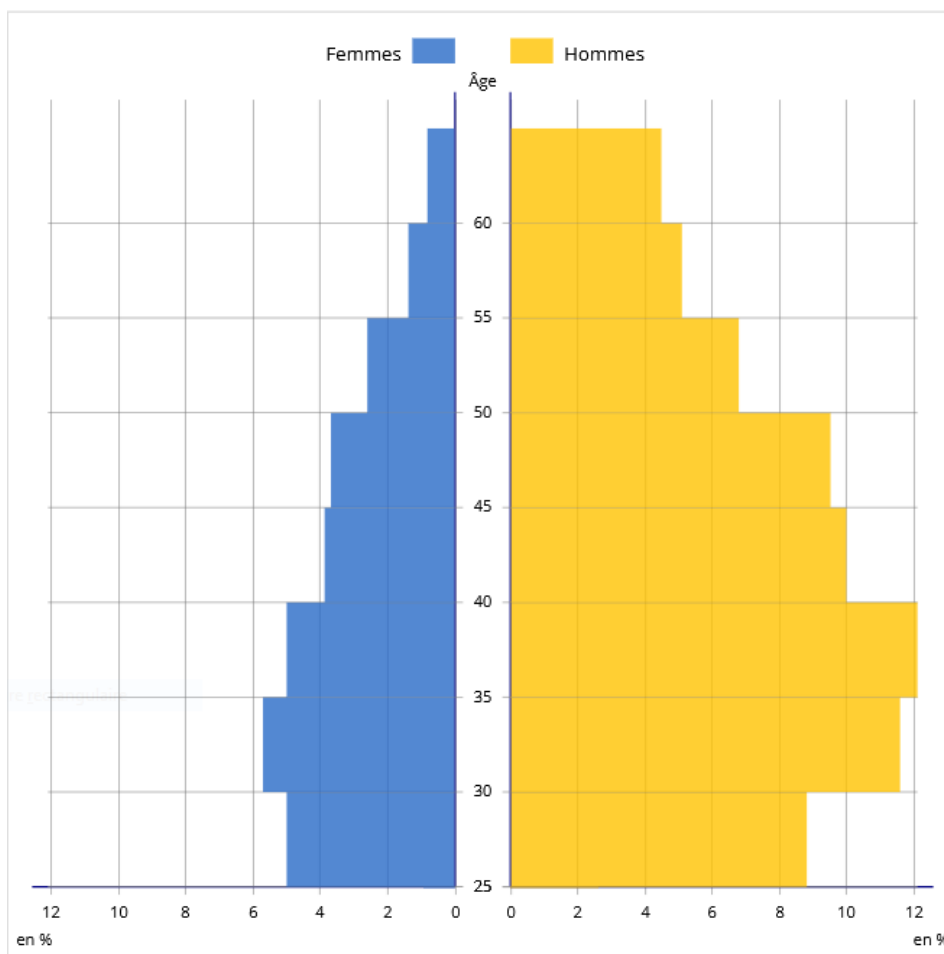
<sup>137</sup> Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, [Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#), Chiffres clés 2020.

<sup>138</sup> Source [INSEE](#).

femmes à créer leur propre emploi avant d'envisager la possibilité de croissance interne qui se traduirait par l'embauche de salariés.

L'âge n'est pas indifférent. On observe une dynamique plus nette de créations entre 30 et 40 ans, quel que soit le sexe du créateur mais avec toujours un écart notable entre les femmes, sous-représentées, et les hommes. En d'autres termes, on s'engage davantage dans une aventure entrepreneuriale à l'âge où commence aussi l'aventure parentale. Ce qui explique l'écart femmes-hommes pour ces tranches d'âge. Mais on constate que le retard ne se comble pas plus tard ; une femme entre 55 et 64 ans est nettement moins susceptible de créer une entreprise qu'un homme du même âge.

Créateurs d'entreprises selon l'âge et le sexe en 2018  
(hors micro-entreprises)



Source : [Insee, enquête SINE 2018](#).

On peut établir une corrélation entre le fait que les femmes accèdent plus difficilement à des postes à responsabilité au niveau professionnel et le fait qu'elles créent proportionnellement moins d'entreprises. Plus éloignées des fonctions exécutives, elles ont moins l'expérience de la direction ; ce qui tend, en outre, à rendre l'accès au financement externe plus délicat<sup>139</sup>.

<sup>139</sup> Neuflyze OBC, [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), fév. 2021, p. 8.

Sur la reprise d'entreprise, les données sont encore plus rares et moins fiables.

Il apparaît toutefois que, exception faite de la transmission familiale, la proportion de femmes qui reprennent une entreprise est plus faible que la proportion d'hommes dans la même situation.

## 2.2- LA REPRISE

Un dirigeant de PME sur 2 prévoit de vendre son entreprise dans les 5 prochaines années<sup>140</sup>. Il y a donc non seulement un gisement d'opportunités mais aussi une réelle nécessité d'encourager la reprise des activités, ne serait-ce que pour préserver l'emploi et les savoir-faire.

L'enquête menée par Bpifrance pour construire son Index entrepreneurial français (IEF) 2021<sup>141</sup> montre que près d'une dirigeante de PME sur 5 est à la tête d'une entreprise qu'elle a reprise ; elle y a travaillé dans un cas sur 5, et dans près d'un cas sur 6, l'entreprise faisait l'objet d'une procédure collective. Les femmes ne représenteraient toutefois que 5% de l'ensemble des repreneurs d'entreprises<sup>142</sup>.

Or les femmes sont peut-être plus sensibles et intéressées à maintenir dans notre patrimoine commun des savoir-faire locaux et artisanaux. **Une réflexion sur les moyens d'amplifier la communication sur les projets de cession d'activité plus spécifiquement à destination des femmes pourrait être utilement engagée, notamment au niveau local.**

On observe aussi des différences notables en cours de vie entrepreneuriale.

## 2.3- LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Fin 2019, les femmes représentent 21 % des 264 000 dirigeants salariés et 39 % des 3 millions de chefs d'entreprises non-salariés (26 % des gérants majoritaires de société, 42 % des micro-entrepreneurs et 45 % des entrepreneurs individuels)<sup>143</sup>.

Une fois l'entreprise créée, comme tout dirigeant, elles se retrouvent rapidement face à des problématiques de développement, de financement voire d'internationalisation. Ces questions sont particulièrement cruciales dans les trois à cinq premières années suivant la création. **Compte tenu de la faiblesse du nombre d'entrepreneures, il faut s'interroger sur la meilleure façon de répondre aux besoins d'accompagnement des créatrices ou repreneuses, pendant cette période particulière déterminante dans la survie de l'entreprise.**

Autre aspect du déséquilibre observé parmi les chefs d'entreprise, à fonctions identiques, les femmes cheffes d'entreprise percevraient, selon l'INSEE, des revenus d'activité d'environ 27 % inférieurs à ceux des hommes<sup>144</sup>.

---

<sup>140</sup> V. Bpifrance le lab, [Petites et moyennes entreprises aux grandes ambitions : la croissance externe à l'échelle des PME](#), édition 2022.

<sup>141</sup> V. Bpifrance, [Indice entrepreneurial français 2021](#), et plus spéc. [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), p. 38.

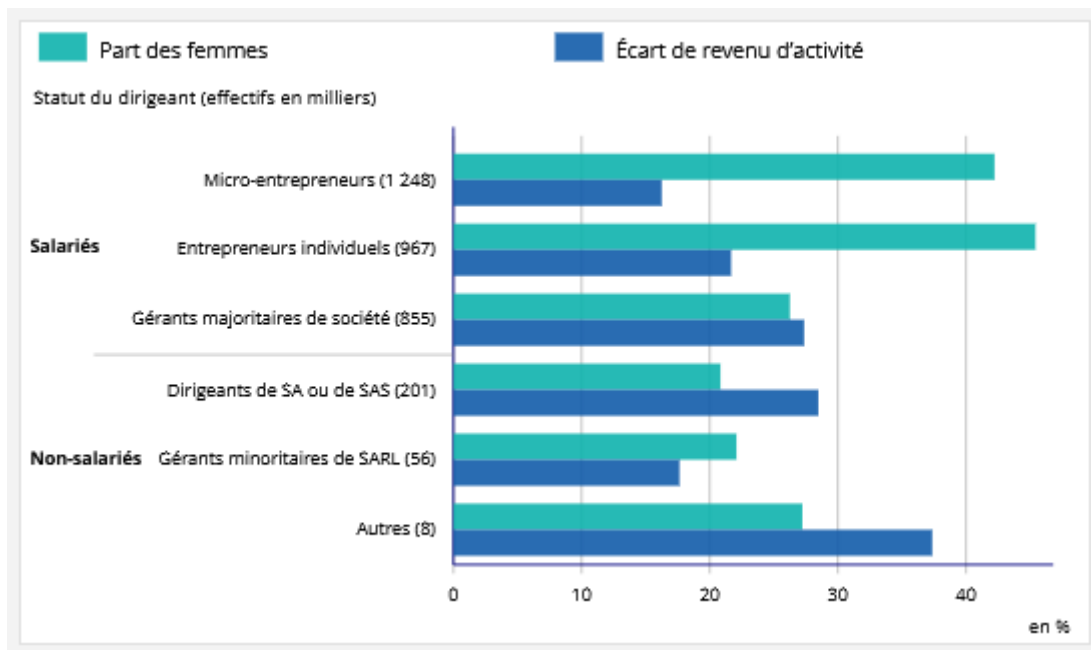
<sup>142</sup> V. Bpifrance, [Indice entrepreneurial français 2021](#), préc.

<sup>143</sup> V. INSEE, [Femmes et hommes, l'égalité en question](#), Édition 2022.

<sup>144</sup> V. aussi Bpi Le lab et FCE France, [Dirigeantes et dirigeants de PME-ETI, quelles différences ?](#) déc. 2022.



### Part des femmes parmi les indépendants et les dirigeants salariés et écart de revenu d'activité en 2019



Source : [INSEE](#)

Sans revenir sur les freins, plus sociologiques, depuis longtemps identifiés (stéréotypes de genre, articulation vie professionnelle/vie personnelle, problématiques de confiance en soi, etc.)<sup>145</sup>, et parfaitement abordés dans des études et rapports récents<sup>146</sup>, le réseau des CCI s'est interrogé sur les leviers qui pourraient être actionnés pour encourager plus de femmes à endosser l'habit du chef d'entreprise.

53

### 3.- QUELS LEVIERS ACTIONNER POUR ENCOURAGER PLUS DE FEMMES À DEVENIR CHEFFES D'ENTREPRISE ?

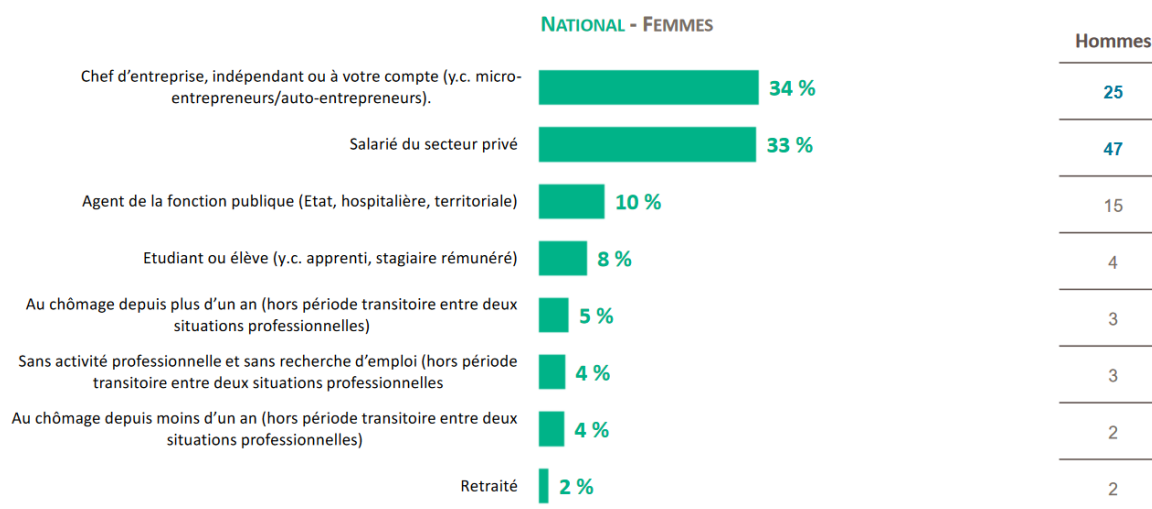
Les résultats de l'enquête menée par Bpifrance pour construire son Index entrepreneurial français (IEF) 2021<sup>147</sup> permettent d'ouvrir quelques pistes de réflexion. Il apparaît que les femmes ont, dans les mêmes proportions que les hommes, à un moment de leur vie, eu envie de créer une entreprise (8%). Mais seulement une sur 4 considère avoir été sensibilisée à la création ou à la gestion, contre près d'un homme sur trois. On constate également que les situations professionnelles avant la création ou la reprise de l'entreprise, sont assez diverses avec, toutefois, une prépondérance de cheffes d'entreprise (3 femmes sur 10) et de salariées du privé (3 femmes sur 10). Enfin, une femme sur 4 serait dans ce que Bpifrance appelle une « dynamique entrepreneuriale », allant de la simple intention à l'endossement du rôle de cheffe d'entreprise. Cette proportion a cru de 3 points en 3 ans, marquant une certaine vitalité de ce mouvement qu'il faudrait d'autant plus soutenir que l'on observe un déséquilibre par rapport aux hommes (1 sur 3).

<sup>145</sup> V. [7 questions à M.-C. Oghly](#), présidente de l'association Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales et membre de la CCI Hauts-de-Seine, 08/03/2021.

<sup>146</sup> V. notamment, CESE, [Femme et entrepreneuriat](#), préc., France Stratégie, [Création d'entreprise : de la volonté au passage à l'acte](#), préc., Sénat, Rapport d'information, [Place des femmes dans l'entreprise : assurer la mixité à tous les échelons](#) de S. Babary et A. Billon, 6 avril 2022.

<sup>147</sup> V. Bpifrance, [Index entrepreneurial français 2021](#), préc. et plus spéc. [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), p. 38.

### Situation professionnelle principale avant la création/reprise de l'entreprise (répondants chefs d'entreprise)



Source : [Bpifrance, Index entrepreneurial français 2021](#)

Ces différents éléments, ainsi que les entretiens menés dans le cadre de cette étude, invitent à formuler quelques recommandations, que l'on peut décliner en trois grandes orientations : donner plus de visibilité à la place des femmes dans le monde entrepreneurial (3.1.), faciliter l'accès des femmes aux financements (3.2.) et les encourager à voir grand (3.3).

## 3.1.- DONNER PLUS DE VISIBILITÉ À LA PLACE DES FEMMES DANS LE MONDE ENTREPRENEURIAL

Rendre les femmes plus visibles pour donner l'envie à d'autres d'endosser le rôle de cheffe d'entreprise passe par le renforcement de plusieurs axes : sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat le plus tôt possible (3.1.1.), mieux mettre en lumière l'importance des réseaux à leur disposition pour les accompagner dans leur projet (3.1.2.), communiquer sur les expériences inspirantes (3.1.3.), remédier au déficit de données pour mieux cibler l'action publique (3.1.4.) et renforcer la visibilité du conjoint qui participe au développement de l'entreprise familiale (3.1.5.).

### 3.1.1.- Sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat le plus tôt possible

La formation doit permettre une valorisation de l'entrepreneuriat en général, et de l'entrepreneuriat des femmes, en particulier<sup>148</sup>.

Le ministère de l'enseignement supérieur a initié le réseau [PÉPITE](#) (Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) pour renforcer la culture entrepreneuriale et l'innovation dans l'enseignement supérieur. Cette initiative, pour intéressante qu'elle soit, s'adresse indifféremment aux étudiants et aux étudiantes. Un [rapport d'évaluation](#) publié en 2019 montre que la part des femmes bénéficiant du statut national d'étudiant-entrepreneur reste minoritaire, bien qu'en augmentation constante (30 % en 2019) et ce, malgré l'organisation d'événements les ciblant spécifiquement.

<sup>148</sup> V. J. Tixier et alii, [Pourquoi les jeunes femmes n'entreprennent-elles pas autant que les jeunes hommes ?](#) The conversation, 18/04/2022.

Au regard de ces initiatives, et de celles menées par l'association « Elles bougent », par exemple<sup>149</sup>, on peut raisonnablement estimer que **des campagnes de sensibilisation à l'entrepreneuriat placées plus tôt dans le cursus des élèves, et plus ciblées vers les jeunes filles, seraient susceptibles d'avoir de meilleurs résultats.**

**Cette première approche ne doit pas être exclusive d'un effort supplémentaire de sensibilisation à destination des femmes déjà dans la vie active ou sans emploi.**

### 3.1.2.- Mieux diriger le projecteur sur les réseaux qui accompagnent plus spécifiquement les femmes dans leurs projets entrepreneuriaux

Des programmes, réseaux, accompagnements<sup>150</sup> ont été mis en place pour permettre de lever certains freins à la création d'entreprise par les femmes. Certaines initiatives sont nées sous l'impulsion de l'État; d'autres par la mobilisation privée. Quelle que soit leur origine, elles méritent d'être plus largement relayées, et déployées à plus grande échelle.

#### 3.1.2.1.- Des initiatives « institutionnelles » à pérenniser

##### Les régions

Parmi ces différents dispositifs, on peut mentionner les **Plans d'actions régionaux pour l'entrepreneuriat des femmes (PAR)** qui se développent dans le sillage de l'accord-cadre pour l'entrepreneuriat féminin conclu en 2012 entre l'État et la Caisse des dépôts. Ils s'appuient sur les services centraux et les associations d'aide à la création d'entreprises afin d'évaluer les outils et dispositifs les plus appropriés à chaque zone géographique. Selon Bercy, plus d'une vingtaine de régions ont déjà mis en place des plans d'action concrets pour soutenir la création et la reprise d'entreprises par les femmes dans tous les secteurs. **Il convient de pérenniser ces plans et de les déployer plus largement.**

##### Le réseau des CCI<sup>151</sup>

Les CCI, dans le cadre de leurs missions, veillent à l'égalité entre les femmes et les hommes<sup>152</sup>; elles orientent et accompagnent les femmes créatrices d'entreprise<sup>153</sup> quotidiennement. Conformément à leur engagement prioritaire issu de leur contrat d'objectifs et de performances avec l'État, lui-même décliné dans les conventions d'objectifs et de moyens dans chaque région, elles mettent en œuvre des programmes dédiés.

Elles participent aussi, de façon ponctuelle mais récurrente, à des événements en faveur de l'entrepreneuriat des femmes. Sans souci d'exhaustivité<sup>154</sup>, on peut citer, par exemple, leur partenariat aux semaines de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat féminin ou encore leur participation à des salons qui, comme Go entrepreneurs, encouragent les femmes à « lever les freins pour passer à l'action ».

<sup>149</sup> V. *supra*.

<sup>150</sup> V. Bercy info, Femmes entrepreneuses, quelles aides pour vous accompagner ? 01/03/2022. V. aussi V. Les Études du CESE, Femmes et entrepreneuriat, préc.

<sup>151</sup> V. une présentation des dispositifs existants. V. aussi, par ex. Agenda Entrepreneuses : les rendez-vous 2022 dédiés aux femmes, Les Échos Entrepreneurs.

<sup>152</sup> Art. L. 710-1 al. 2 du Code de commerce.

<sup>153</sup> V. <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/creation/entrepreneuriat-au-feminin>. V. aussi, par exemple, la série de témoignages d'entrepreneures : <https://youtu.be/PZL1QaJtdg0>.

<sup>154</sup> Voir une présentation des dispositifs existants. V. aussi, par ex. Agenda Entrepreneuses : les rendez-vous 2022 dédiés aux femmes, Les Échos Entrepreneurs.

Les CCI animent aussi des réseaux, comme le réseau [Femmes & Challenges](#) de la CCI Seine Estuaire, qui soutient les femmes porteuses de projets, dirigeantes ou cheffes d'entreprise, ou [ExcELLEnce](#), un programme de la CCI Val-de-Marne pour encourager les femmes à franchir le pas de l'entrepreneuriat en les accompagnant tout au long de leur parcours de création, de l'évaluation du projet au démarrage de l'activité<sup>155</sup>.

**Il est en effet essentiel qu'un bilan des dispositifs existants soit réalisé, afin de réorienter et/ou renforcer, le cas échéant, l'action publique.**

En particulier, on constate que lorsque des enveloppes sont prévues, au niveau régional, par exemple, pour soutenir des projets féminins, il arrive trop souvent que les fonds ne soient pas affectés par défaut de candidates. **Il est donc nécessaire de renforcer la communication sur ces dispositifs d'accompagnement, surtout lorsqu'ils sont ponctuels, et de la diriger vers les publics ciblés.**

**Le réseau des CCI invite le gouvernement à réaliser un rapport sur la situation des entrepreneures ainsi que sur la possibilité de mettre en œuvre des actions au niveau national visant à accompagner les femmes créatrices d'entreprises ainsi qu'il était prévu dans la loi PACTE.**

Parallèlement à ces initiatives institutionnelles, se sont développées des initiatives collectives privées. Il est essentiel que les pouvoirs publics, qui les soutiennent déjà partiellement, renforcent leur appui, car ces réseaux répondent à un indéniable besoin d'accompagnement des femmes entrepreneurs.

### **3.1.2.2.- Les réseaux dédiés à l'accompagnement des entrepreneures**

Certains de ces réseaux sont anciens ; d'autres beaucoup plus récents. Ils sont nombreux avec un rayon d'action souvent local, parfois national. Mais **la visibilité de chacun des acteurs pourrait être améliorée.**

Tous ces réseaux reposent en grande partie sur des bénévoles, cheffes d'entreprise pour la plupart, qui consacrent une partie de leur temps à accompagner d'autres femmes dans leur projet entrepreneurial, de la recherche de financement à la phase de développement.

**Il faut valoriser ces initiatives et les faire connaître le plus largement possible. Il faut aussi les soutenir car elles répondent à un vrai besoin.** D'autant que, s'agissant plus spécifiquement de la reprise d'entreprises, une des raisons parfois invoquées pour expliquer la faible proportion de repreneuses est justement la faible couverture des réseaux professionnels de femmes...

---

<sup>155</sup> V. aussi [Eurochambers Women's Network](#) au niveau européen.

### Quelques exemples de réseaux dédiés à l'accompagnement des femmes entrepreneures

L'association **Femmes chefs d'entreprises (FCE)** est un des plus anciens réseaux. Créé en 1945, elle a pour vocation d'inciter la prise de responsabilité des femmes dans les mandats patronaux, d'informer et de former ses membres, et de promouvoir la solidarité, l'amitié et le partage d'expérience au travers de liens privilégiés. Elle revendique plus de 2 000 membres et dispose de 60 délégations locales.

On peut également citer l'**incubateur de start-ups Willa** qui propose un accompagnement complet aux femmes souhaitant se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, qu'il s'agisse de mentoring, de bonnes pratiques ou de constitution de réseau. Elle héberge aussi des start-ups incubées.

**Sista** est un collectif créé en 2018 pour encourager les femmes à investir le domaine du numérique et soutenir les dirigeantes et les fondatrices dans l'accès aux financements. Sista publie chaque année un baromètre sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startups ; ce baromètre a mis en évidence que les investisseurs continuent de privilégier les équipes masculines. En 2021, le collectif a fusionné avec StartHer, autre association de soutien aux entrepreneures.

**Force Femmes**, créée en 2005, est une association qui accompagne gratuitement les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leurs démarches de retour à l'emploi ou de création d'entreprise.

**Action'elles**, est une association qui s'est donnée pour mission de promouvoir, développer et soutenir l'entrepreneuriat féminin en encourageant le réseautage et de développement de partenariats d'affaires.

**Les premières** est un réseau constitué d'incubateurs régionaux qui accompagnent les **femmes** et les **équipes mixtes** dans la création et le développement de leurs entreprises innovantes.

Diriger la lumière vers ces réseaux ne suffira cependant pas. Il convient aussi de donner plus souvent la parole aux femmes cheffes d'entreprise.

### 3.1.3.- Donner plus souvent la parole aux femmes chefs d'entreprise

Pour inciter plus de femmes à se lancer dans la création et/ou la reprise d'une entreprise, il est souhaitable de **rendre plus visibles celles qui ont déjà franchi le pas et dont le parcours peut être inspirant.**

---

*Donner des exemples concrets, fournir des illustrations positives et proposer des témoignages est important pour créer une dynamique qui pourrait, à l'inverse, s'affaiblir si on persiste à vouloir insister sur les difficultés rencontrées par les femmes créatrices ou repreneures.*

Corinne Vieillemard, Présidente de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([FCE France](#)), Membre de la CCI Paris Ile de France

---

Ce faisant, il y a sans doute deux écueils à éviter.

Le premier écueil serait de mettre uniquement l'accent sur les difficultés rencontrées. Le parcours de la femme cheffe d'entreprise n'est pas toujours simple ; mais elle partage en cela le quotidien de tout entrepreneur. Certaines des difficultés rencontrées sont, on l'a vu, clairement liées au fait que le monde entrepreneurial a longtemps été un pré carré masculin. Pour autant, s'il faut relever ces freins pour les éliminer, il est essentiel que les réussites soient aussi valorisées afin d'attirer les hésitantes.

Second écueil à éviter, insister sur le caractère exceptionnel ou remarquable (sous-entendu hors norme donc peu commun) du parcours de l'entrepreneuse dont on relate les réalisations. Une étude sur le traitement médiatique des entrepreneuses et des femmes dirigeantes montre en effet qu'un tiers des articles qui leur sont consacrés pointe leur « exceptionnalité » voire leur « anormalité » au risque de les faire apparaître comme atypiques<sup>156</sup>. Le parallèle avec le traitement des entrepreneurs montre qu'il existe ici une approche nettement différenciée qui mériterait d'être plus équilibrée.

**Les filles de dirigeants, qui ont assuré leur succession et développé l'entreprise familiale, sont également des relais et des témoins qui peuvent donner envie aux femmes de reprendre une entreprise.**

Autre moyen de donner plus de visibilité aux entrepreneuses, les chiffres. Or, en la matière, les données sont rares.

### **3.1.4.- Mieux orienter l'action publique en faveur de l'entrepreneuriat des femmes**

Dans beaucoup de domaines qui touchent à l'entrepreneuriat, les données chiffrées sont insuffisantes pour permettre de valider des hypothèses et d'orienter des programmes ou des actions destinés à combler la sous-représentation des femmes au stade de la création ou de la reprise d'entreprise.

#### **3.1.4.1.- Améliorer la collecte et l'analyse des données**

Si des données existent, elles proviennent de sources diverses et sont élaborées à partir de méthodologies variées (enquêtes, compilation des immatriculations, statistiques de l'INSEE, etc.). Les statistiques sur la création réalisées annuellement par les greffes des tribunaux de commerce et l'Insee constituent des outils utiles mais insuffisants.

Les résultats obtenus par le biais d'enquêtes qualitatives ne sont pas toujours comparables ; surtout, nombre de questionnaires n'intègrent pas de paramètres liés au genre. Quant à l'enquête [SINE](#) de l'INSEE, qui vise à analyser les conditions de développement et les problèmes rencontrés par les jeunes entreprises lors de leurs cinq premières années d'existence, elle n'est menée que tous les 4 ans.

---

<sup>156</sup> V. Sista x Mirova Forward, [Le traitement médiatiques des entrepreneuses et des femmes dirigeantes](#), fév. 2022 ([synthèse](#)).



Il est dès lors plus délicat d'orienter finement l'action publique. Quelles sont les sommes consacrées à la création ? Leur affectation est-elle suivie d'effets ? **La mesure de l'efficacité des politiques publiques est essentielle.**

### **3.1.4.2.- Orienter les actions de soutien et d'accompagnement vers la reprise d'entreprise**

Il importe aussi d'orienter les aides vers la reprise d'entreprise pour mieux faire connaître les projets de cession et d'accompagner les femmes qui envisagent de racheter une entreprise dans la réalisation de l'opération.

Une autre difficulté tient au fait qu'on ne sait pas toujours très bien apprécier comment se répartit, au sein d'une personne morale, le capital entre les époux et donc, le cas échéant, le pouvoir.

### **3.1.5.- Reconnaître le conjoint apporteur de capitaux**

---

*Qui possède les capitaux ? Sont-ils genrés ? 30 % du capital des entreprises « seraient » féminins. Mais comment sont-ils répartis ? Dans quel type d'activité ? Ce sont des informations dont on souhaiterait pouvoir disposer.*

Anne-Sophie Panséri, Présidente honoraire de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([ECE France](#))

---

Dans les sociétés de personnes (par opposition aux sociétés dont le capital est divisé en actions), lorsque un époux emploie des biens communs pour réaliser un apport ou acquérir des parts sociales, le troisième alinéa de l'[article 1832-2 du Code civil](#) accorde à son conjoint la faculté de revendiquer la qualité d'associé pour la moitié des parts sociales, et ce jusqu'à la dissolution de la communauté<sup>157</sup>.

**Cette faculté pourrait être étendue aux sociétés de capitaux fermées. Cette extension de l'article 1832-2 aux sociétés par actions permettrait de laisser le conjoint libre de participer à la vie sociale, tout en préservant les autres associés par le jeu de l'agrément.**

S'agissant de l'accès au financement, si certaines enquêtes tendent à montrer que les obstacles ne sont pas liés au sexe, d'autres établissent l'inverse. Le fait que des réseaux de femmes aient été constitués pour permettre aux entrepreneures de lever plus facilement des fonds<sup>158</sup> participe de cette seconde analyse et souligne la nécessité de prendre des mesures pour faciliter l'accès des femmes aux financements.

## **3.2. - FACILITER L'ACCÈS DES FEMMES AUX FINANCEMENTS**

---

<sup>157</sup> V. G. Le Noach, La revendication (intrusive) du conjoint de la qualité d'associé, [Lettre creda-societes n° 2022-14](#) ; J. Delvallée, [Le conjoint indésirable, l'affectio societatis et la renonciation tacite](#), Dalloz Actu, 11/10/2022 ; v. aussi, D. Violla, [Autonomie professionnelle en régime communautaire et droit des sociétés : des conflits d'intérêts ?](#) RTD civ. 1996. 841 ; S. Tysseire, La revendication de la qualité d'associé par le conjoint de l'apporteur - Des incertitudes, malgré quelques précisions, Semaine Juridique Entreprise et affaires, 01/12/2022.

<sup>158</sup> V. la tribune de Sista, [imposons la mixité dans l'économie numérique](#), Les Echos 03/12/2018.

Le financement des projets est évidemment un élément déterminant de son succès (3.2.1.). Mais le financement de la période de maturation doit également être envisagé (3.2.2.).

### 3.2.1.- Le financement des projets

Partant du principe que si l'accès des femmes aux financements était facilité alors leur volonté de créer une entreprise et de la développer s'en trouverait très certainement stimulé, un accord-cadre a été signé en 2021 en faveur de l'entrepreneuriat au féminin entre l'État et Bpifrance : son objectif, atteindre une proportion de 40% de femmes créatrices.

La loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle<sup>159</sup> renforce les actions de soutien de Bpifrance en faveur de l'entrepreneuriat des femmes.

Parmi les porteuses de projet qui l'ont abonné ou reporté, une sur 4 déclare y avoir été contrainte principalement par manque de financement (un homme sur 5)<sup>160</sup>.

Des études ont cependant montré que si l'offre de financement est discriminante, elle l'est plutôt moins pour **les emprunts bancaires** que pour les levées de fonds<sup>161</sup>. Une des explications avancées réside dans le fait que près de la moitié des cadres et techniciens dans les banques sont des femmes ; ce qui se traduirait par une non-discrimination dans l'offre de prêt<sup>162</sup>. Mais là encore, les données sont rares et celles qui sont disponibles ne sont pas toujours convergentes.

Les femmes verraient ainsi leurs demandes de crédit rejetées deux fois plus souvent que les hommes<sup>163</sup> selon le constat établi par le HCE fin 2019, affirmation tempérée un an plus tard par une étude de Neuflyze OBC<sup>164</sup> et par les conclusions d'une enquête du Lab de Bpifrance de décembre 2022<sup>165</sup> qui montrent que l'accès au financement n'est pas une question de genre mais une question de projet. Les difficultés de financement tiendraient à la taille, à l'expérience des dirigeantes et à la voie choisie pour rejoindre l'entrepreneuriat (création, reprise d'une entreprise familiale ou reprise d'une entreprise préexistante non familiale). L'enquête de la Bpi porte cependant sur des dirigeantes de PME et ETI. Elle ne prend donc en compte ni les dirigeantes d'entreprises de moins de 10 salariés ni les porteuses de projets.

Les femmes qui obtiennent un financement bancaire, bénéficient, globalement, de prêts moins élevés que leurs alter egos masculins. Constat qu'il faut corréliser au fait que le montant du crédit demandé est généralement plus faible.

<sup>159</sup> [Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, art. 16.](#)

<sup>160</sup> V. Bpifrance, [Indice entrepreneurial français 2021](#), Les femmes et l'entrepreneuriat, p. 81.

<sup>161</sup> Neuflyze OBC, [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), préc., p. 17s.

<sup>162</sup> C'est ce raisonnement qu'a suivi le législateur en prévoyant, dans la loi Rixain, des quotas dans les comités de sélection de Bpifrance.

<sup>163</sup> V. HCE, [Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics Des nouveaux champs pour la parité](#), déc. 2019, spéc. p. 20.

<sup>164</sup> Neuflyze OBC, [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), préc. p. 17s.

<sup>165</sup> V. Bpi Le lab et FCE France, [Dirigeantes et dirigeants de PME-ETI, quelles différences ?](#) déc. 2022.

---

*Les femmes ont tendance à demander des montants de crédits correspondant à leurs besoins sans les surestimer. Les financiers ont tendance à considérer ces demandes modérées comme un manque d'ambition et accordent en conséquence moins que la demande initialement formulée.*

Anne-Sophie Panséri, Présidente honoraire de l'association Femmes Chefs d'entreprises ([FCE France](#))

---

Pour tenter de faciliter l'accès des femmes au financement bancaire, Bpifrance propose un dispositif qui permet de garantir jusqu'à 50 000 de prêt bancaire pendant 7 ans. Cette « [Garantie ÉGALITÉ Femmes](#) » est destinée aux femmes demandeuses d'emploi ou en situation de précarité qui veulent créer ou reprendre une entreprise. **On peut regretter qu'il s'agisse, à ce jour, du seul dispositif national dédié exclusivement aux femmes.** Et il est à craindre qu'il reste largement ignoré des personnes les plus susceptibles d'être concernées. Il n'en demeure pas moins un instrument utile pour favoriser la création ou la reprise par des femmes en recherche d'emploi, qui, dans une période transitoire, sont fragilisées et auraient besoin d'être accompagnées.

S'agissant de la voie **extra-bancaire**, quelques études, assez sectorielles<sup>166</sup>, montrent que les femmes peinent davantage à se financer que les hommes.

Les données disponibles montrent qu'elles lèvent 2,5 fois moins de fonds que les hommes ; sans doute faut-il corréliser cette donnée avec le fait qu'elles interviennent dans des domaines moins capitalistiques.

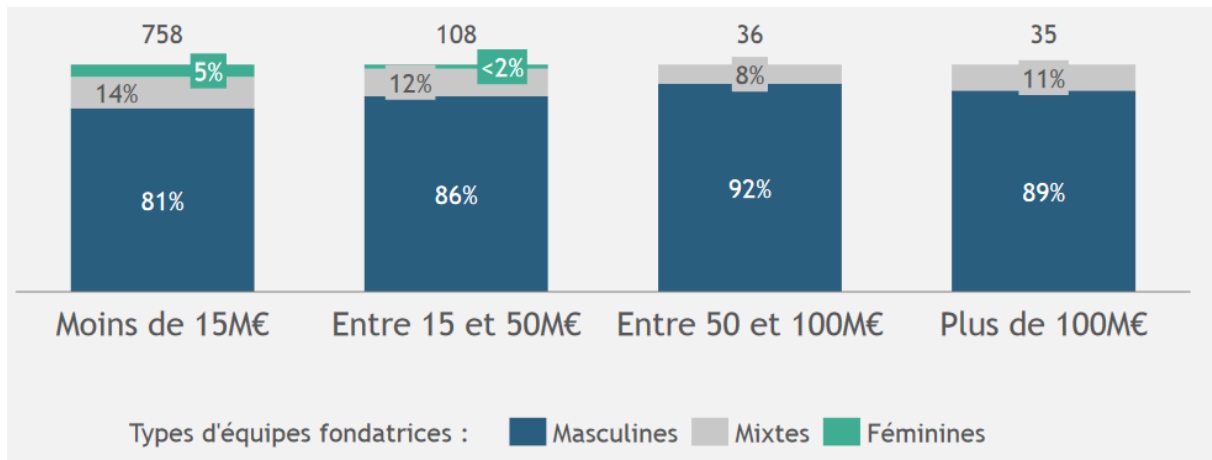
Ce déséquilibre est encore plus criant dans le numérique, secteur appelé à se développer fortement dans les années à venir. Les fondatrices de startups lèvent 4 fois moins de fonds que les hommes. Ainsi, selon le 3<sup>ème</sup> baromètre Sista, BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startups, il ressort que les investisseurs continuent de privilégier les équipes masculines, qui représentent près de 76% des startups financées et plus de 88% des fonds levés en 2021 (dans le même temps, 16 % des starts-up ont été fondées par une équipe mixte et 8% par une équipe exclusivement féminine)<sup>167</sup>.

---

<sup>166</sup> V. Neuflyze OBC, [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), préc. p. 18.

<sup>167</sup> [3<sup>ème</sup> baromètre SISTA BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startups](#), mars 2022.

### Répartition des startups en fonction de la composition de l'équipe fondatrice et des montants levés en 2021 (en %)





Source : [sista x-BCG](#), mars 2022

Il serait, dès lors, opportun **d'activer plus efficacement le levier du financement.**

Certaines institutions financières privées commencent à intégrer des conditions genrées dans l'offre de crédit <sup>168</sup> ; la loi Rixain a confié à la banque publique d'investissement la mission d'accélérer ce processus avec, en point de mire et dans le sillage du principe d'égaconditionnalité, l'orientation des fonds publics vers des entreprises valorisant l'objectif de parité.

Des études ont par ailleurs montré que le **taux de mortalité de l'entreprise est similaire quel que soit le sexe du créateur. Ce constat devrait inciter les prêteurs et investisseurs à en tirer les conclusions qui s'imposent.**

### Taux de pérennité des entreprises en Ile de France

		
1 an	92,9	93,3
2 ans	84,8	84,7
3 ans	74,8	74,3
4 ans	65,9	65,5
5 ans	59,2	59,1

Source : CROCIS

<sup>168</sup> V., par ex., les fonds signataires de la [charte SISTAx CNum](#) en faveur de la parité.

### 3.2.2.- Le financement de la période de formalisation du projet

La situation professionnelle est un facteur majeur dans la volonté d'entreprendre. Ainsi, France Stratégie estime que près de 12 % des personnes travaillant à temps plein ont la volonté d'entreprendre, contre 9 % de ceux à temps partiel, 3 % des retraités, 8 % des inactifs, 14 % des étudiants et 19 % des chômeurs<sup>169</sup>.

Qu'elles soient « contraintes » ou que la créatrice ait saisi l'opportunité d'une interruption dans sa vie professionnelle pour concrétiser un projet en germe, on évalue à 13 % la proportion de femmes au chômage qui veulent s'engager dans l'entrepreneuriat (une sur 10 chez celles qui sont indemnisées mais 1 sur 5 chez celles qui ne le sont pas ou plus)<sup>170</sup>.

Dans des hypothèses de projet de création ou de reprise d'entreprise par une personne ayant perdu son emploi, on peut s'interroger sur les effets de la réduction de la durée d'indemnisation des chômeurs. Un certain nombre de témoignages convergent pour dire que monter un projet prend du temps et qu'une durée d'indemnisation plus réduite aurait conduit à son abandon...

En tout état de cause, il faudra **veiller à articuler et, le cas échéant, adapter, le principe de la réduction de la durée d'indemnisation avec les conditions d'accès au dispositif ACRE** (aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise).

### 3.3.- ENCOURAGER LES FEMMES À VOIR GRAND

L'INSEE estime qu'en 2021, 41 % des nouvelles entreprises individuelles ont été créées par des femmes. Cette proportion évolue peu depuis 2015, alors qu'elle augmentait progressivement depuis 30 ans (29 % en 1987 et 33 % en 2000)<sup>171</sup>. Elle est de 48 % pour les créations d'entreprises individuelles classiques et de 40 % pour les immatriculations sous le régime du micro-entrepreneur.

En 2021, 70% des femmes ayant créé leur entreprise l'ont fait sous le régime de la micro-entreprise. L'année 2021 est une année assez atypique, marquée par un taux de créations important compensant, en quelque sorte, les défaillances consécutives à la crise sanitaire.

Si on raisonne en stock, l'Index établi par Bpifrance montre que plus des 2/3 des cheffes d'entreprise ont moins de 5 salariés, et parmi elles, la moitié n'en compte aucun.

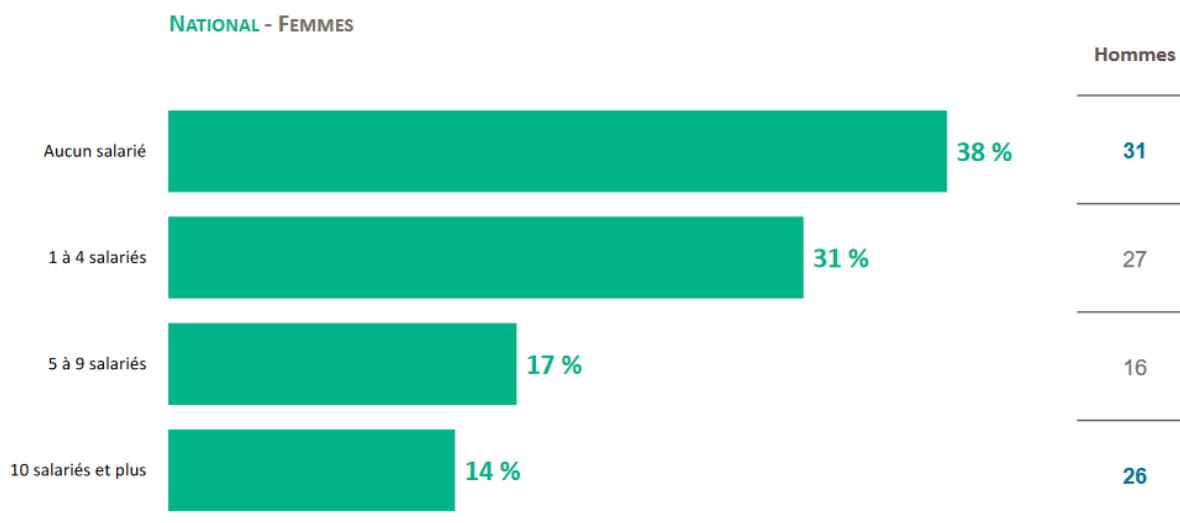
---

<sup>169</sup> V. France Stratégie, [Création d'entreprise : de la volonté au passage à l'acte](#), préc., p. 6.

<sup>170</sup> V. CESE, Femmes et entrepreneuriat, préc. p. 18.

<sup>171</sup> V. Ce qui représenterait 3 points de moins par rapport à l'année précédente : INSEE première n° 18, [Essor des créations de sociétés et de micro-entrepreneurs en 2021](#), 02/02/2022.

### Nombre de salariés dans l'entreprise



Source : Bpifrance, IEF 2021 – Les femmes & l'entrepreneuriat

Ce constat traduit le fait qu'en France, la décision d'entreprendre des femmes est souvent une réponse par défaut au fait qu'elles n'ont pas trouvé, dans le salariat, des perspectives qui leur conviennent. Il ne s'agit donc pas de saisir une opportunité d'affaires et de la développer. Mais de trouver, en la créant, une activité rémunérée.

**Il faut les encourager à être plus ambitieuses, à s'investir dans des entreprises de croissance qui créeront de l'emploi et de la richesse.**



L'objectif d'égalité femmes-hommes en entreprise répond à plusieurs enjeux également déterminants : un enjeu d'équité, un enjeu économique, et un enjeu de durabilité.

L'enjeu d'équité est bien compris.

L'appréhension de l'enjeu économique mérite de gagner encore du terrain. Bien qu'il ait été montré que la diversité en entreprise permettait d'obtenir de meilleurs résultats<sup>172</sup>, les marges de progrès sont sensibles.

Quant à l'enjeu de durabilité, il ne peut plus être ignoré. L'approche en termes de développement durable et les réflexions en cours sur le rôle de l'entreprise dans la société conduisent les agents économiques à l'intégrer dans toutes ses dimensions. Souvent réduit à son aspect environnemental, ce concept est en réalité plus large et englobe, outre l'environnement, des considérations sociales, de gouvernance (les trois piliers ESG) aussi bien que sociétales. C'est aussi dans cette optique qu'il convient de replacer les réflexions sur l'égalité des sexes, afin de dépasser les actions ponctuelles à destination des femmes pour privilégier une approche plus globale.

En définitive, l'égalité femmes-hommes est, aujourd'hui, une dimension plutôt bien intégrée dans les pratiques RH des grandes entreprises ; mais elle doit encore investir le champ des TPE-PME. Seuls 65 % des dirigeants de PME considèrent qu'il s'agit d'une thématique importante<sup>173</sup>. Or, sur ces sujets, comme sur d'autres questions extra-financières, notamment environnementales et climatiques, les PME intégrées à des chaînes de valeur, devront être en mesure de répondre aux demandes de leurs parties prenantes. Il leur faut donc être préparées. Et accompagnées.

---

<sup>172</sup> V. OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement](#), préc., spéc. p. 22s.

<sup>173</sup> V. Laboratoire de l'égalité, Guide à destination des TPE-PME, [Égalité femmes-hommes, mon entreprise s'engage](#), préc., p. 5.

## Annexe

### Pour aller plus loin :

#### Textes législatifs et réglementaires, publications de la Commission européenne

[Commission européenne, 2013 Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi](#)

Conseil de l'UE, [Équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés](#)

[Décret n° 2021-265 du 10 mars 2021 relatif aux mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et portant application de l'article 244 de la loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021](#)

[Décret n° 2022-680 du 26 avril 2022 relatif aux mesures visant à assurer une répartition équilibrée de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes](#)

[Directive 2014/24/UE du parlement européen et du conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics](#)

[Directive \(UE\) 2022/2381 du parlement européen et du conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes](#)

[Dossier législatif loi du 27 janvier 2011](#)

Eurostat, [Gender pay gap statistics](#), 2019 ; [Écart de rémunération entre hommes et femmes en Europe : faits et chiffres](#) (Infographie)

Gender statistic database, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/entrepreneurship>

[L'égalité de genre dans l'exercice du pouvoir et le processus décisionnel, Bilan de la mise en œuvre du programme de Pékin dans les États membres de l'UE](#), 2016

[Loi n°2003-775 du 21 Août 2003 portant réforme des retraites](#)

[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](#)

[Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#)

[Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi](#)

[Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel](#)

[Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#)

[Proposition de directive relative à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse](#)

[Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'exécution](#)

[Résolution du PE sur la proposition de directive relative à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse \(20 novembre 2013\)](#)

[Service de recherche du PE - Équilibre hommes-femmes dans les conseils d'administration des entreprises \(décembre 2015, en anglais\)](#)

[Table ronde relative à la place des femmes sur le marché du travail et en matière de gouvernance économique de la délégation aux droits de la femme de l'Assemblée nationale \(17/03/2021\).](#)

UE, [Report on equality between women and men in the EU](#), 2019

## Guides

Afep [Vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes](#), mars 2019

Afep-Medef, [Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées](#)

Laboratoire de l'égalité, [Guide à destination des TPE-PME, Égalité, mon entreprise s'engage](#), 2021

Middlenext, [Code de gouvernement d'entreprise](#), 2021

OECP, [Guide sur les aspects sociaux de la commande publique](#), juill. 2022

## Rapports, études et analyses

AN, [Rapport](#) fait au nom de la commission des affaires sociales sur la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle par Marie-Pierre Rixain

CESE, [Femmes et entrepreneuriat](#), oct. 2020

Bpi Le lab et FCE France, [Dirigeantes et dirigeants de PME-ETI, quelles différences ?](#) déc. 2022

Bpifrance le lab, [Petites et moyennes entreprises aux grandes ambitions : la croissance externe à l'échelle des PME](#), édition 2022

Bpifrance, [Indice entrepreneurial français 2021](#)

Conseil National des greffiers des tribunaux de commerce et Xerfi Specific, [Bilan national des entreprises, janvier à décembre 2020](#)

DARES, [« Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ? »](#), fév. 2018

DARES Analyses, [Index de l'égalité professionnelle : quel bilan depuis son entrée en vigueur ?](#), nov. 2021

Delevoye Jean-Paul, Rapport [Pour un système universel de retraite](#), juil. 2019

DREES, [Les bénéficiaires des prestations liées au congé parental](#), janv. 2022

Ethics & Boards, [Palmarès 2018 de la Féminisation des Instances Dirigeantes du SBF 120](#), mars 2019

Ethics & Boards, [Mars 2021, où en est la mixité dans les instances dirigeantes ?](#)

Ethics & Boards, [SB120, La mixité dans les instances dirigeantes](#), mars 2020

Ethics & Boards, [Ensemble pour un futur durable](#), 8 mars 2021

Exec avenue, [Enquête sur la parité Homme/Femme au sein des Comités de Direction et Comités Exécutifs](#), mars 2021

- Forbes, [The World's Top Female-Friendly Companies](#), nov. 2022
- France Stratégie, [Création d'entreprise : de la volonté au passage à l'acte](#), avril 2020
- FIR, [Le CAC 40 est-il responsable ? Rapport d'engagement assemblées générales 2020](#), avril 2021
- Grandes Écoles au Féminin, [La mixité : un atout stratégique face aux risques ?](#) janv. 2022
- HCE, [Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics Des nouveaux champs pour la parité](#), déc. 2019
- HCE, [10 ans de la loi Copé-Zimmermann, 2011-2021, Accès des femmes aux responsabilités - De la parité à l'égalité professionnelle](#), janv. 2021
- INSEE, [Femmes et hommes, l'égalité en question](#), Édition 2022
- INSEE première n° 18, [Essor des créations de sociétés et de micro-entrepreneurs en 2021](#), fév. 2022
- [Insee flash Rhône-Alpes, Entrepreneuriat féminin : la parité avance à petits pas](#), 08 mars 2021
- Institut Montaigne, [Agir pour la parité](#), juil. 2019
- Laboratoire de l'égalité a publié un guide à destination des TPE-PME, [Égalité femmes-hommes, mon entreprise s'engage](#), 2<sup>e</sup> éd. 2021
- Labrador, Ethics & Boards et EY, Panorama de la Gouvernance, [2019](#) et 2020
- Ministère de la transformation et de la fonction publiques, [Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique](#), 2021
- Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, [Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#), Chiffres clés 2020
- Neuflize OBC, [Les femmes et l'entrepreneuriat](#), fév. 2021
- Observatoire des PME, [Rapport sur l'évolution des PME 2020](#)
- Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, [Diversité & Inclusion au sein du CAC40](#), Edition 2021
- OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement](#), 22 mai 2019
- Roth-Fischer D., [La féminisation des instances de gouvernance et de direction des entreprises, Rapport à la Secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations](#), mars 2019
- Sénat, Rapport d'information, [Place des femmes dans l'entreprise : assurer la mixité à tous les échelons](#) de S. Babary et A. Billon, 6 avril 2022
- Sénat, Rapport d'information, [Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Sauvadet](#), de M. Filleul et D. Vérien, 21 juin 2022
- Sista x Mirova Forward, [Le traitement médiatiques des entrepreneuses et des femmes dirigeantes](#), fév. 2022
- [3<sup>ème</sup> baromètre SISTA BCG sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startups](#), mars 2022
- World Economic Forum, [Global Gender Gap Report 2020 ; Global Gender Gap Report 2021](#)
- Women's forum, [The Women's Forum barometer on gender equity Focused on business, climate change, health and tech in the G7 countries](#), mars 2021

## Articles

- A bird's eye view et Board Ready, [Does board diversity drive corporate action on climate change?](#), oct. 2021

- Allain T., [Mixité homme femme dans les instances dirigeantes de sociétés : bientôt une nouvelle loi ?](#), Lettre creda-societes n° 2021-03, 17 mars 2021
- Aranda Vasquez A., [La sanction des délibérations d'un conseil d'administration ou de surveillance ne respectant pas l'obligation de parité](#), Petites affiches article web n° 159k1, 1<sup>er</sup> avril 2021
- de Beaufort V., [1er bilan sur la loi quota Zimmermann-Copé ?](#)
- Bariet A., [Élections professionnelles : le casse-tête de la parité](#), Ed. Législatives, 6 avril 2017
- Bastide I., [L'entreprise comme moteur de l'égalité femmes-hommes](#), Harvard Business Review, 21 avril 2022
- Bitbol-Saba N., [Engagement environnemental et sociétal : des pistes pour faire une vraie place aux femmes](#), The conversation 13 avril 2021
- Boisseau L., [Quotas de femmes dans les instances dirigeantes : les failles de la loi pointées du doigt](#), Les Echos, 03 février 2022
- Chacornac J., [L'équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs dans les sociétés cotées : la France en avance sur le droit de l'Union](#), Lettre creda-societes n° 2013-12
- Deloitte, [La féminisation des instances dirigeantes, Comex/Codir – Vers une nouvelle obligation visant à renforcer la parité](#), 2021
- Delvallée J., [Aperçu rapide de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle](#), Lettre creda-sociétés n° 2022-03, 16/03/2022
- Delvallée J., [Le conjoint indésirable, l'affectio societatis et la renonciation tacite](#), Dalloz Actu, 11 octobre 2022
- Diard C., [Plafond de verre quand tu nous freines !](#), The Conversation, 23/11/2016
- Dondero D., [Loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle : impacts en droit des sociétés](#), JCP éd. E, 10 fév. 2022, 1052
- Dupont S., [Pour une autre approche des différences de salaire entre hommes et femmes](#), Telos, 21 sept. 2022
- Echchihab C., [La solitude des femmes au sommet de l'entreprise](#), Les Echos WE, 2 mai 2019
- Ferrer A. et Viart H., [Représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les listes de candidats : un point de vue syndical](#), Dr. ouvr. 2019, p.345
- Gadrey G., et Gadrey N., [Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme](#), La Revue de l'Ires, 2017/3 n° 93, p. 3-24
- Georges-Kot S., [Écart de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé](#), INSEE première n° 18 juin 2020
- Hamoudi K., [Elections professionnelles et mixité](#), Dr. ouvr. 2020, p. 147
- Huber C. et O'Rourke S., [How to accelerate gender diversity on boards](#), janv. 2017
- Jacob A., [Ça se passe en Europe : le laborieux projet suédois d'un quota de femmes au CA des entreprises cotées](#), Les Echos, 5 janv. 2017
- Jasor M., [Quand l'image du pouvoir décourage les candidatures... surtout féminines](#), Les Échos, 01 juin 2022
- Jasor M., [Pragmatiques, les comités exécutifs s'élargissent pour se féminiser plus vite](#), Les Echos, 29 sept. 2022
- Lallemand I. et Brullebaud B., [Conseils d'administration : plus de femmes, mais toujours aussi peu de jeunes](#), The Conversation, 20 janv. 2021
- Landrieu V., Iweins D., Bouquet V. et Jasor M., [Féminisation des comex : 6 femmes prennent la parole](#), Les Echos, 02 mars 2020

- Le Bolzer J., [Mixité hommes-femmes : quels leviers pour féminiser les métiers dits masculins ?](#), Les Echos, 7 mars 2022
- Le Loarne-Lemaire S., [La précarité économique, frein à l'émancipation des femmes par l'entrepreneuriat](#), The Conversation, 10 déc. 2019
- Le Noach G., La revendication (intrusive) du conjoint de la qualité d'associé, [Lettre creda-societes n° 2022-14](#)
- Mahéas M.-C., [Changeons l'image du pouvoir pour y attirer durablement les femmes](#), Les Echos, 29 nov. 2022
- McKinsey Global Institute, [Diverse employees are struggling the most during COVID-19—here's how companies can respond](#), nov. 2020
- McKinsey Global Institute, [COVID-19 and gender equality : Countering the regressive effects](#), july 2020
- McKinsey Global Institute, [The future of women at work, Transitions in the age of automation](#), june 2019
- McKinsey Global Institute, [Women and the Future of Work : A Window of Opportunity in Western Europe?](#) nov. 2018
- Périer H. et G. Verdugo, [Cinq ans après la réforme du congé parental \(PreParE\), les objectifs sont-ils atteints ?](#), OFCE, Policy briefing, 6 avr. 2021
- Saint-Michel S., [Leadership au féminin : les quotas sont-ils la bonne solution ?](#), The Conversation, 6 janv. 2021
- Sancier-Sultan S. et Sperling J., [Women and the future of work: A window of opportunity in Western Europe?](#) Rapport Mc Kinsey, 16 novembre 2018
- Silvera, [Le vrai chiffre des inégalités salariales entre femmes et hommes](#), Alter Eco, 4 nov. 2022
- Sista, [imposons la mixité dans l'économie numérique](#), Les Echos 3 déc. 2018
- Taieb L., L'institut Montaigne préconise des quotas de femmes dans les comités exécutifs, [Challenges](#) 17 juil. 2019
- TerraNova, [Pour un quota de femmes dans les instances dirigeantes](#), 8 mars 2021
- Tixier J. et alii, [Pourquoi les jeunes femmes n'entreprennent-elles pas autant que les jeunes hommes ?](#) The conversation, 18 avr. 2022
- Tysseire, La revendication de la qualité d'associé par le conjoint de l'apporteur - Des incertitudes, malgré quelques précisions, Semaine Juridique Entreprise et affaires, 1<sup>er</sup> déc. 2022
- Vialla F., [Autonomie professionnelle en régime communautaire et droit des sociétés : des conflits d'intérêts ?](#) RTD civ. 1996. 841
- VigeoEiris, [La part des femmes dans les organes de gouvernance et les structures de direction reste encore médiocre en Europe \(moins de 20%\) et encore plus limitée dans le reste du monde](#), CP 7 mars 2018
- Zolomian M., Mise à jour du Code AFEP-MEDEF, vers la féminisation des instances dirigeantes, [Lettre creda-societes n° 2020-04](#)

\*\*\*\*\*





**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**

