

# Une loi pour imposer un quota de femmes dans les conseils d'administration

Le projet de Marie-Jo Zimmermann et Jean-François Copé est présenté aujourd'hui devant les députés.

## LES CONSEILS DU CAC 40 AVEC LE PLUS DE FEMMES

**28,6%**  
BNP Paribas

**25%**  
Michelin

**21,4%**  
L'Oréal, Pernod Ricard, Société générale.

(Source : Capitalcom)

### YANN LE GALES

**GOUVERNANCE** Anne Lauvergeon, présidente d'Areva, Patricia Barbizet, directeur général d'Artemis, Laurence Parisot, présidente du Medef, Virginie Morgon, membre du directoire d'Eurazeo, ont un point commun : elles appartiennent au club très fermé des femmes qui siègent dans les conseils d'administration de groupes du CAC 40. Car les instances dirigeantes des grandes entreprises demeurent une affaire d'hommes, malgré les efforts réalisés par BNP Paribas, Michelin, L'Oréal, Pernod Ricard et la Société générale qui comptent plus de 20 % de femmes dans leurs conseils.

Et la situation n'évolue pas depuis plusieurs années. Ce surplace explique que la France soit un des mauvais élèves de l'Europe avec seulement 9 à 10 % de femmes dans les conseils des grandes firmes. Un chiffre qui la place loin derrière la Norvège (41 %), la Suède (27 %) et la Finlande (20 %).

Mais la situation va changer. Marie-Jo Zimmermann, députée UMP de la Moselle, et Jean-François Copé, président du groupe UMP à l'Assemblée nationale, défendent aujourd'hui devant les députés une loi qui imposera en six ans un quota de

40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées. La France suit l'exemple de la Norvège et de l'Espagne. Le Parlement norvégien a voté en 2003 une loi qui a imposé l'égalité hommes-femmes dans les conseils à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Les députés espagnols ont adopté en 2007 un texte qui impose 40 % de femmes à partir de 2015.

Pour atteindre l'objectif de 40 %, Marie-Jo Zimmermann observe qu'il va falloir trouver 1 350 femmes cumulant deux mandats ou 555 cumulant cinq mandats. Un pari impossible, assurent les opposants. Faux, retournent les partisans du changement. Les compétences existent. Et les initiatives se multiplient. L'Institut français des administrateurs et l'European Professional Women's Network-Paris ont mis en place le programme « Women on Boards ».

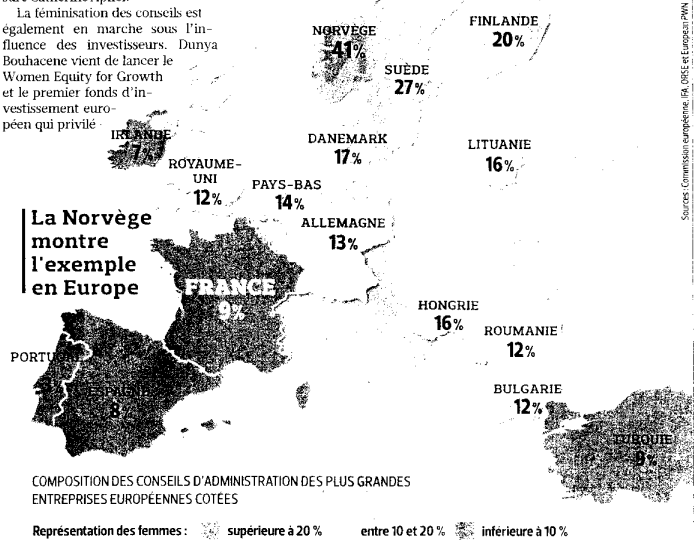
### « Faire preuve de créativité »

Véronique Morali, présidente de Fimalac Développement et de Terrafina, membre du conseil d'administration de Coca Cola Enterprises aux États-Unis, Caroline Apfel, as sociée du cabinet Heidrick & Struggles, Marina Eloy-Jacquillat ont lancé en décembre l'antenne française du Women Corporate Directors, un réseau de femmes membres de conseil d'administration. Une trentaine de femmes ont participé à la première réunion. Elles échangent des idées, se forment. « Le vivier existe, à condition de faire preuve de créativité et d'élargir le spectre des compétences. Nous pouvons aller chercher des femmes à l'étranger et nous pourrions également nous inspi-

rer de l'exemple des Anglo-Saxons, de la Norvège et de la Finlande en allant chercher des femmes qui ont exercé des responsabilités dans les conseils des universités, de fondations, des ONG. Nous devons également ouvrir aux femmes entrepreneurs qui exercent, par exemple, des responsabilités dans des entreprises familiales », assure Catherine Appfel.

La féminisation des conseils est également en marche sous l'influence des investisseurs. Dunya Bouhacene vient de lancer le Women Equity for Growth et le premier fonds d'investissement européen qui privilè-

gie les entreprises favorisant la mixité dans leurs équipes de direction. Un mouvement irrésistible est donc lancé. Et les bouleversements pourraient être grands. Avec la fin des cooptations et un rajeunissement des administrateurs. ■



**Patricia Barbizet**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ARTEMIS

### « JE SUIS POUR LA PARITÉ »

« Je suis pour la parité, c'est à mes yeux un progrès nécessaire et urgent et pas seulement pour les femmes mais pour la société dans son ensemble. En revanche, je suis beaucoup moins convaincue par l'idée qu'on y parviendra par des quotas. En premier lieu, l'histoire montre qu'on change rarement les mentalités par la loi. Ensuite, je suis gênée par l'idée qu'on puisse choisir une personne en raison de son genre ou du groupe social dans lequel on la classe. J'y vois un vrai risque de stigmatisation. Je pense qu'il faut parvenir à instaurer la parité et, au-delà, la diversité sans cesser de privilégier les critères de compétences et de personnalité, en s'attachant à repérer les talents et à les faire émerger. C'est un changement collectif, de la société et des mœurs, qui imposera progressivement la parité comme une évidence.

La diversité des genres, des origines, des cultures - est un fantastique moteur d'adaptation et de progrès de la société. Ce qui change les choses dans un conseil d'administration comme dans tout autre groupe, c'est la mixité qu'apporte l'arrivée des femmes dans des univers masculins. J'ai toujours été frappée de constater combien, dans des groupes sociaux mixtes, les choses étaient plus fluides et plus évolutives. Dans la sphère professionnelle, à tous les échelons de responsabilité et de décision, une équipe mixte est plus moderne, plus réactive, plus pertinente, aussi. De manière générale, quand il y a plusieurs regards, cela marche mieux. »



**Dominique Damon**  
PRÉSIDENTE D'ÉVALIND INTERNATIONAL

### « SOUHAITABLE ET REGRETTABLE »

« La mise en place de quotas est à la fois regrettable et souhaitable. Il est regrettable d'avoir à imposer une telle décision aux entreprises et il faut espérer que cela ne dévalorisera pas les nominations féminines à venir. Mais c'est souhaitable, car l'absence d'évolution et le retard français rendent nécessaires de telles mesures. C'est aussi une opportunité pour améliorer la gouvernance des entreprises : faire progresser l'indépendance des administrateurs en réduisant les cooptations dans le microcosme des entreprises du CAC 40 et apporter de nouvelles expériences professionnelles moins homogènes, si la discrimination par secteur industriel est évitée. Indépendance, écoute et facilité de dialogue, sans recherche de pouvoir, sont des caractéristiques très féminines. En termes de performance de l'entreprise, toutes les études confirment qu'elles y participent largement. Elles peuvent permettre de changer le regard des dirigeants sur l'utilité de faire évoluer la promotion des femmes aux fonctions de direction : une dynamique essentielle. »



**Agnès Fourcade**  
PRÉSIDENTE DE FEMMES BUSINESS ANGELS

### « IL EXISTE UN VIVIER »

« Alors même que les femmes ne cessent de monter en compétence dans l'entreprise, est-il normal qu'elles soient à ce point absentes des conseils d'administration ? Ne faudrait-il pas prendre en compte dans leur composition la réalité du terrain : femmes majoritaires dans la population, principaux vecteurs de l'achat des ménages, nerf de l'économie ? Peuvent-ils continuer à se renouveler dans la consanguinité masculine ? Ignorant les apports de l'autre genre : regard et sensibilité différents, indépendance plus marquée. Et ce courage bien connu qui pousse les femmes à évoquer les questions qui fâchent, préférant soulever les vrais problèmes que protéger leur carrière... Des quotas de femmes quand le bon sens devrait suffire : quelle tristesse ! Je voudrais dire ma colère tout en remerciant les courageux défenseurs de cette idée : pas d'autre solution devant l'intolérable immobilisme ! Et qu'on ne nous raconte pas qu'il n'y a pas de vivier : il existe, mais on ne l'exploite pas. Et si on nous accuse de « féminisme », sur le ton péjoratif qui va avec, demandons-nous quel est le pendard de ce terme au masculin ? Le mot n'existe pas, car les hommes n'en ont pas besoin : la place leur est acquise... »



**Claire de Montaigne**  
PRÉSIDENTE DE LEADERS TRUST

### « C'EST DE LA SÉGRÉGATION »

« Cela me choque, car c'est avant tout de la ségrégation, une mauvaise réponse à une bonne question. Cela dit, force est de constater que la mise en place de quotas est efficace. Cependant, je n'adhère pas à une loi. Il me semble que de fortes recommandations, un système d'incitation sérieux avec des objectifs précis qui s'apparenteraient à un code de bonne conduite, seraient suffisants. Afin de contrôler les quotas, une institution indépendante pourrait fixer des objectifs et réaliser un bilan/rapport annuel. Comme par exemple ceux mis en place pour les rémunérations des patrons. Cela dit, pour atteindre ces quotas, il faudrait aussi que les conseils d'administration acceptent des administrateurs qui ne sont pas encore des chefs d'entreprise. Malheureusement peu de femmes le sont. Les conseils devraient intégrer des dirigeantes de branches ou de divisions où l'on retrouve de nombreuses femmes de grand talent. Les femmes donnent un point de vue bien différent des hommes. Elles ont des qualités d'empathie et d'ouverture utiles en temps de crise. »



**Véronique Morali**  
PRÉSIDENTE DE FIMALAC DÉVELOPPEMENT S. DE TERRAFINA

### « UN GAGÉ DE COMPLÉMENTARITÉ »

« A condition que le système qui sera proposé aux entreprises soit réaliste et mesure, je ne suis pas choquée par des quotas qui permettraient une représentation plus équilibrée des femmes dans les conseils. Les femmes apportent leur expertise, leur vision et leurs questionnements, et à ce titre, rien de différent des autres administrateurs. Mais leur présence est gage aussi d'une complémentarité de regards et d'opinions qui ne peut qu'être utile et profitable à la bonne gouvernance des entreprises. »



**Martine Liautaud**  
PDG DE LIAUTAUD ET CIE

### « UNE APPROCHE PLUS GLOBALE »

« Hélas, oui. Hélas, parce que c'est un constat d'échec et que la contrainte n'est jamais la meilleure solution. Oui, parce que les femmes sont aujourd'hui très présentes dans l'entreprise, parfois au meilleur niveau, mais rarement dans les instances de gouvernance. Elles sont anormalement sous représentées dans les conseils : 10 % des postes d'administrateurs dans les sociétés du CAC 40. Les quotas en faveur des femmes ne sont pas une nouveauté dans notre pays. La loi sur la parité en politique a permis à de nombreuses femmes d'exercer des responsabilités, particulièrement au niveau local, à la satisfaction de tous. L'entreprise ne peut pas être le dernier bastion du pouvoir masculin en France, alors que le Medef lui-même est présidé par une femme ! Les femmes apportent la même chose que les hommes, en termes d'expérience, de compétence, d'analyse ou de réflexion. Mais si la question implique que les femmes apporteraient un "plus", je le crois volontiers. Les femmes ont une approche des problèmes souvent plus globale, plus ouverte à toutes les dimensions de l'entreprise, et plus respectueuse d'un développement durable et équilibré. Dans les conseils, elles peuvent faire valoir des points de vue susceptibles d'un plus large accord, tout en étant fermes sur les principes et garantes du respect de l'éthique. En bref, la présence des femmes facilite le consensus. C'est la diversité qui fait la valeur ajoutée. »



**Marie-Christine Oghly**  
PRÉSIDENTE DU MEDEF EN FRANCE

### « CHANGER LES MENTALITÉS »

« Avec 83 % de femmes âgées de 25 à 50 ans qui travaillent, la France bat tous les records européens. Et pourtant, nous sommes encore très éloignées d'une véritable parité. Les membres des conseils d'administration des grands groupes ne comptent que 9 % de femmes alors qu'elles sont 40 % en Norvège, 17 % au Danemark, 15 % aux États-Unis. Faut-il pour autant imposer une loi ? Face à cette situation, je ne crois pas à la contrainte. La France n'a cessé de légiférer depuis trente ans : six lois entre 1972 et 2008 ! Avec quels résultats ? La tentation demeure forte de poursuivre dans cette voie. Plutôt que de vouloir imposer, l'Etat doit faire confiance aux partenaires sociaux ou aux actionnaires. L'émergence des femmes dans la vie professionnelle ne peut pas relever seulement de la loi : il s'agit de faire changer les mentalités. De ce point de vue, les députés ne sont pas les mieux placés pour donner l'exemple : avec 12 % seulement de femmes élues à l'Assemblée nationale, le chemin vers la parité est encore long... »

Source : Commission européenne, IFA, ORSE et European PWN



DR

## Martine Liautaud

PDG DE LIAUTAUD ET CIE

### « UNE APPROCHE PLUS GLOBALE »

« Hélas, oui. Hélas, parce que c'est un constat d'échec et que la contrainte n'est jamais la meilleure solution. Oui, parce que les

femmes sont aujourd'hui très présentes dans l'entreprise, parfois au meilleur niveau, mais rarement dans les instances de gouvernance. Elles sont anormalement sous-représentées dans les conseils : 10 % des postes d'administrateurs dans les sociétés du CAC 40.

Les quotas en faveur des femmes ne sont pas une nouveauté dans notre pays. La loi sur la parité en politique a permis à de nombreuses femmes d'exercer des responsabilités, particulièrement au niveau local, à la satisfaction de tous. L'entreprise ne peut pas être le dernier bastion du pouvoir masculin en France, alors que le Medef lui-même est présidé par une femme !

Les femmes apportent la même chose que les hommes, en termes d'expérience, de compétence, d'analyse ou de réflexion. Mais si la question implique que les femmes apporteraient un "plus", je le crois volontiers. Les femmes ont une approche des problèmes souvent plus globale, plus ouverte à toutes les dimensions de l'entreprise, et plus respectueuse d'un développement durable et équilibré. Dans les conseils, elles peuvent faire valoir des points de vue susceptibles d'un plus large accord, tout en étant fermes sur les principes et garantes du respect de l'éthique. En bref, la présence des femmes facilite le consensus. C'est la diversité qui fait la valeur ajoutée. »