

Le MEDEF engagé

**Focus sur
la parité au sein
des instances
dirigeantes et
de gouvernance**



MEDEF

1. LE MEDEF ENGAGÉ EN FAVEUR DE LA PARITÉ

Marqueur de modernité d'une société, l'égalité professionnelle est une cause pour laquelle le MEDEF est engagé depuis plusieurs années. Engagé avec pragmatisme et dans un esprit de responsabilité, car il est convaincu que la mixité est un levier de compétitivité, un accélérateur de performance et le facteur d'innovation le plus naturel et le plus efficace pour une organisation quelle qu'elle soit.

Sur la question spécifique des quotas dans les conseils¹

Dès 2008, le MEDEF s'est prononcé en faveur de l'introduction de quotas dans les conseils, par la voie du droit souple. En avril 2010, en amont de la loi dite Copé-Zimmermann (qui impose des quotas au sein des conseils), l'Afep et le MEDEF s'engagent dans le code de gouvernement d'entreprise dit code Afep-MEDEF. Une recommandation y est introduite afin d'atteindre en deux étapes, un objectif d'au moins 40 % de personnes du sexe sous représenté dans les conseils.

Cette avancée a permis d'atteindre le quota de 40 % dès 2016 pour les entreprises concernées par le Code, soit un an avant la date imposée par la loi Copé-Zimmermann².

Sur la parité au sein des instances dirigeantes

En 2018, partant du constat que la parité au sein des instances dirigeantes évolue trop lentement, le code Afep-MEDEF est modifié pour favoriser une avancée sur le sujet. Une nouvelle recommandation est émise au terme de laquelle le Code recommande que le conseil s'assure de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Un nouvel engagement est pris en janvier 2020, pour placer le sujet au cœur des préoccupations du conseil, qui doit déterminer des objectifs en faveur de la parité au sein des instances dirigeantes de l'entreprise et en assurer un suivi.

1. Par souhait de simplification, sous la notion générique de « conseils » sont visés tant les conseils d'administration que de surveillance.

2. Du fait de l'existence d'une obligation légale et de la réalisation de l'objectif fixé par la recommandation dès 2016, l'Afep et le MEDEF l'ont supprimée du Code en 2016.

2. LA PARITÉ EN QUELQUES CHIFFRES

Une très bonne situation pour les conseils des plus grandes sociétés cotées, la France étant n° 1 en ce domaine

La France est le premier pays d'Europe en matière de parité au sein des conseils de ces sociétés, la moyenne européenne étant de 29,5 % de femmes administratrices³ et⁴.

Proportion de femmes au sein des conseils ⁵

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2012	Assemblée 2020	Assemblée 2012	Assemblée 2020
21,9 %	46,4 %	25,2 %	46,5 %

On note par ailleurs que 38 sociétés du SBF120 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administratrices.

La situation est plus floue pour les autres sociétés et particulièrement les sociétés non cotées, puisqu'il est extrêmement difficile d'obtenir des statistiques fiables, du fait de l'absence d'obligation d'information.

En constante progression pour les instances dirigeantes

La France se situe au-dessus de la moyenne européenne qui est de 19,3 % de femmes au sein des instances dirigeantes.

Proportion de femmes au sein des instances dirigeantes

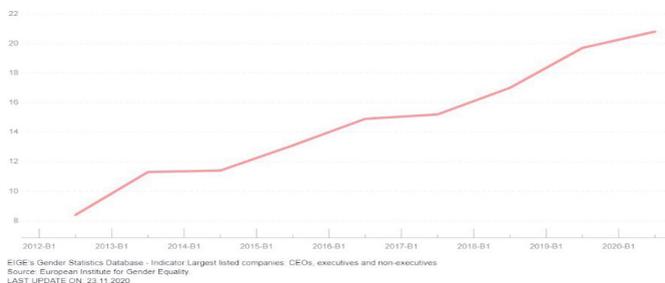
Exercice 2020	
SBF 120	CAC 40
21,6 %	22 %

3. Statistiques issus du *European Institute for Gender Equality*.

4. Par souhait de simplification, sous la notion générique d'administrateur, nous visons également les membres des conseils de surveillance.

5 Cette étude porte sur les sociétés appliquant le code Afep-MEDEF.

Comme le montre, le graphique ci-contre⁶, la proportion de femmes⁷ progresse favorablement.



3. LES OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE DE PARITÉ AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES ET DE GOUVERNANCE

Au sein des instances de gouvernance

> Une représentation équilibrée

Les conseils ont depuis la loi dite Copé-Zimmermann⁸, puis la loi dite pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, une obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes⁹.

Quelles obligations ?

Lorsque le conseil est composé de plus de huit membres, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %.

Cependant, si le conseil est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.



Les administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour les règles de représentation équilibrée¹⁰.

6. Statistiques issus du *European Institute for Gender Equality*.

7. Cette étude porte sur les sociétés appliquant le code Afep-MEDEF.

8. La 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.

9. La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

10. Pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires, cette exception entrera en vigueur à l'issue du mandat en cours à la date de la publication de la loi dite Pacte.

Quelles sont les entreprises concernées¹¹ ?

Les obligations sont applicables sans condition aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Elles s'appliquent également aux sociétés anonymes et aux sociétés en commandite par actions non cotées sous conditions. Il faut qu'à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, les deux critères suivants aient été remplis durant trois exercices consécutifs :

- la société emploie un nombre moyen d'au moins deux cent cinquante salariés permanents ;
- présente un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

Quelles sont les sanctions en cas de non-respect de ces obligations ?

Toute nomination intervenue en violation de ces obligations et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil, est nulle. Par ailleurs, cette irrégularité entraîne la suspension de la rémunération des administrateurs. Enfin, la violation de ces obligations est susceptible d'entraîner la nullité des délibérations auxquelles ont pris part les membres irrégulièrement nommés.

Sur quoi porte le reporting ?

Le *reporting* ne concerne que certaines sociétés soumises à l'obligation de représentation équilibrée au sein du conseil. Seules les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui dépassent deux des trois seuils suivants, sont visées :

- un total de bilan de 20 millions d'euros ;
- un chiffre d'affaires net de 40 millions d'euros ;
- un nombre moyen de salariés permanents de 250.

Leur rapport sur le gouvernement d'entreprise doit alors contenir une description :

- de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle ;
- des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.



Outre l'obligation d'une représentation équilibrée en son sein, le conseil est également un des acteurs de la parité au sein de l'entreprise. La loi impose à l'ensemble des conseils des sociétés anonymes et sociétés

11. À noter, la loi vise également les entreprises publiques nationales, les établissements publics industriels et commerciaux et les établissements publics mixtes de l'État dont le personnel est soumis à des règles de droit privé. Des obligations différentes leurs sont imposées et n'ont pas été exposées dans ce document.

en commandite par actions, de délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Au sein des instances dirigeantes

> Une obligation de transparence sur la représentation équilibrée

Depuis la loi pour un avenir professionnel¹², certaines sociétés ont l'obligation d'explicitier la politique mise en place, afin de favoriser une représentation équilibrée au sein de leur instance dirigeante.

Quelles obligations ?

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit comprendre des informations :

- sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de son instance dirigeante. L'instance visée est le comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales ;
- sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Si la société n'applique pas une telle politique, le rapport comprend une explication des raisons le justifiant.

Quelles sont les entreprises concernées ?

Seules les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, qui dépassent deux des trois seuils suivants, sont concernées :

- un total de bilan de 20 millions d'euros ;
- un chiffre d'affaires net de 40 millions d'euros ;
- un nombre moyen de salariés permanents de 250.

Quelles sont les sanctions en cas de non-respect de ces obligations ?

Lorsque le rapport annuel ne comprend pas les mentions obligatoires, toute personne intéressée peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au conseil d'administration ou au directoire, selon le cas, de communiquer ces informations. Lorsqu'il est fait droit à la demande, l'astreinte et les frais de procédure sont à la charge des administrateurs ou des membres du directoire, selon le cas.

12. La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

> Un processus de sélection paritaire

La loi dite Pacte¹³ a introduit la mise en place d'un processus de sélection paritaire des directeurs généraux délégués et des membres du directoire.

Quelles obligations ?

• Nomination d'un directeur général délégué

En cas de nomination d'un directeur général délégué, le conseil doit déterminer un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats.

Par ailleurs, les propositions de nomination faites par la direction générale doivent s'efforcer de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

• Nomination d'un membre du directoire

En cas de nomination d'un membre du directoire, le conseil de surveillance doit déterminer un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats.

Par ailleurs, la composition du directoire s'efforce de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Quelles sont les entreprises concernées ?

Toutes les sociétés anonymes sont concernées par ces obligations.

Quelles sont les sanctions en cas de non-respect de ces obligations ?

En cas de non-respect de ces obligations, la responsabilité des administrateurs est susceptible d'être engagée.

13. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

4. LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF EN FAVEUR DE LA PARITÉ

Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, dit code Afep-MEDEF est le code de référence de la quasi-totalité des sociétés du SBF 120. Il offre un ensemble de recommandations exigeantes et précises sur le gouvernement d'entreprise. Il encourage la parité tant au sein des conseils que des instances dirigeantes et peut servir de base d'inspiration pour les entreprises.

Au sein des conseils

> Une représentation équilibrée et une transparence sur la politique menée

Comme la loi, le Code recommande une représentation équilibrée au sein des conseils, tout en l'étendant aux comités du conseil.

Quelles recommandations ?

Le Code recommande à chaque conseil de s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein ; notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...).

Quel reporting ?

Le conseil rend publique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description :

- de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ;
- des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre ;
- des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Au sein des instances dirigeantes

> Veiller à la mise en place une politique de non-discrimination et de diversité

Depuis juin 2018, le Code recommande au conseil de s'assurer « que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. ».

> La mixité placée au cœur des préoccupations du Conseil

Depuis janvier 2020 et afin d'accélérer la représentation équilibrée, le code Afep-MEDEF consacre un chapitre dédié à la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes. La mixité est ainsi placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration.

Quelles recommandations ?

Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. Pour compléter ces objectifs, la direction générale :

- présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs ;
- un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées ;
- informe annuellement le conseil des résultats obtenus.

Les objectifs et les modalités de mise en œuvre peuvent viser la structure dans son ensemble. Néanmoins, les entreprises doivent veiller à mettre en œuvre des objectifs pour les plus hautes instances dirigeantes. Ainsi, un objectif spécifique doit être déterminé pour les comités exécutifs et/ou de direction.

Quel reporting ?

Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise :

- la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ;
- 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.



Qui est chargé du suivi de l'application de ces recommandations ?

L'ensemble des recommandations qui constitue le code Afep-MEDEF, peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence en application de la loi. Dès lors, elles ont l'obligation d'indiquer au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Il s'agit de la règle fondamentale du gouvernement d'entreprise : « appliquer ou expliquer ».

Afin de s'assurer de l'application effective de cette règle, l'Afep et le MEDEF ont mis en place en octobre 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE). Celui-ci est chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective du principe « appliquer ou expliquer ».

En cas de non-respect des recommandations sans explication suffisante, la société s'expose à une auto-saisine du HCGE, qui peut décider sous certaines conditions de rendre public son avis, si la société ne respecte pas cet avis.

5. LES IDÉES REÇUES

« Les quotas ont permis de féminiser les conseils, reprenons le modèle pour les instances dirigeantes ! »

Les quotas ont été un déclencheur pour le rééquilibrage femmes-hommes des conseils et ont produit des effets positifs. On pourrait être tenté de calquer ce modèle qui a si bien fonctionné, mais la situation pour les comités exécutifs/ comités de direction est très différente.

Ainsi, contrairement aux conseils où l'administrateur est élu pour un mandat en général de quatre ans, le membre d'une instance dirigeante est salarié de l'entreprise et le plus souvent dispose d'un contrat à durée indéterminée. Par conséquent, la rotation est plus régulière au sein de l'instance de gouvernance qu'au sein d'une instance dirigeante.

Par ailleurs, les administrateurs représentant la variété des actionnaires peuvent être par structure issus de filières extrêmement variées. À l'inverse, les membres d'instances dirigeantes exercent un rôle opérationnel quotidien au sein de l'entreprise et sont donc majoritairement issus de viviers sectoriels ou de filières métiers.

Il y a donc un vivier plus important d'administrateurs que de talents disponibles pour rejoindre une instance dirigeante, particulièrement au sein de certaines filières, où les femmes sont historiquement sous-représentées. Dès lors, la flexibilité et la possibilité d'action au sein de ces instances est réduite.

Seules les entreprises volontaristes parviennent sur le moyen terme à rééquilibrer leurs instances dirigeantes, en travaillant sur des viviers alternatifs et des actions ambitieuses.

« Le droit souple ne fait pas avancer le sujet de la parité ! »

Le code Afep-MEDEF est un bon contre-exemple. Il a régulièrement été modifié pour faire avancer la parité tant au sein des conseils, que des instances dirigeantes ; offrant ainsi l'avantage de la flexibilité et de l'adaptation à tous. Chaque entreprise est différente, il faut donc que chacune se fixe ses propres objectifs ambitieux en fonction de ses spécificités et de son vivier. Cette flexibilité doit néanmoins être exigeante et ne doit pas se limiter à des effets d'annonces¹⁴.

Le droit souple a d'ailleurs démontré son efficacité, tant pour les instances de gouvernance que pour les instances dirigeantes. Ainsi, pour les conseils, le quota de 40 % a été atteint dès 2016 c'est-à-dire un an avant la date légale. Tandis que pour les instances dirigeantes, depuis la mise en place des recommandations du Code en 2018, la parité a augmenté de plus de 5 points au sein du SBF 120, portant la proposition de femmes au sein des instances dirigeantes de 16% à 21,6%.

« Faire de la parité au sein de son entreprise, c'est juste de la com ! »

De nombreuses études¹⁵ ont démontré que la parité était indissociable de la performance et qu'elle pouvait même en être un vecteur.

Mais au-delà de la performance, notre société a observé les effets bénéfiques d'un meilleur équilibre femmes-hommes dans de multiples domaines (politique, associatif, recherche, etc.) et il n'est plus besoin de justifier économiquement les vertus de la parité.

Inversement, se priver de la parité, c'est se priver de talents (femmes et hommes) qui pourraient ne pas vouloir rejoindre une entreprise manquant d'exemplarité sur ces sujets ; ce qui serait un lourd handicap dans la course aux talents.

Enfin, il existe un risque réputationnel certain, à l'heure des réseaux sociaux, du *name and shame* et de l'inévitable écho médiatique qu'a pris le sujet femmes-hommes. Il est d'ailleurs de moins en moins rare de voir des investisseurs refuser de s'engager au sein d'organisations qui n'ont pas d'engagements forts sur la parité.

14. Confère les recommandations du code Afep-MEDEF, page 9.

15. Par exemple, dans une de ses études, « *Delivering through diversity* », McKinsey & Company relevait que les entreprises les plus paritaires au sein de leurs instances de direction étaient 21% plus susceptibles de surperformer leur rentabilité et 27% plus susceptibles d'avoir une création de valeur supérieure.

6. QUESTIONS-RÉPONSES

À la suite de la démission d'un administrateur, la proportion des administrateurs d'un des deux sexes est inférieure à l'obligation légale de 40 %, quand doit-on se mettre en conformité ?

Le conseil d'administration a six mois à compter du jour où se produit la vacance, pour y remédier en procédant à des nominations à titre provisoire. Ces nominations devront ensuite être ratifiées lors de la prochaine assemblée générale.

Lorsque le conseil néglige de procéder aux nominations requises, tout intéressé peut demander en justice, la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale, à l'effet de procéder aux nominations.

Cette situation expose particulièrement l'entreprise vis-à-vis des risques liés au ralentissement de la gouvernance (activistes, acquisitions/cessions, etc.).

Un directeur général sera prochainement nommé, y-a-t-il des obligations de parité lors du processus de sélection ?

Il ne s'agit pas d'une obligation légale, néanmoins, nous ne pouvons qu'encourager les conseils à adopter une bonne pratique similaire à celle qui concerne le processus de sélection du directeur général délégué ou des membres du directoire¹⁶.

Nous souhaitons mettre en œuvre des objectifs de mixité au sein de l'instance dirigeante, comment procéder ?

> Dresser un bilan

Chaque situation est différente, la réponse n'est donc pas exhaustive, mais il vous faudra a minima :

- dresser un état des lieux de l'équilibre femmes-hommes au sein des instances dirigeantes, du Top Management, des viviers de talents et de candidats ;
- fixer des objectifs ambitieux et chiffrés en matière de mixité en fonction, notamment de la composition actuelle de l'instance dirigeante, du vivier de talents disponibles dans l'entreprise, du rythme de « turnover », etc.

16. Confère page 8.

> Mettre en œuvre un plan d'action et veiller à son suivi

La mise en place d'objectifs doit par ailleurs s'accompagner d'un plan d'action qui devra notamment veiller à comprendre :

- un engagement personnel des dirigeants ;
- l'établissement de candidatures féminines dans tous les plans de succession pour les nominations en interne ;
- la mise en place d'outils d'identification et de soutien des talents : formation, *coaching*, mentorat, entretiens de carrière ;
- l'adaptation de l'organisation du travail ;
- la diversification des sources de recrutement ;
- des échanges fréquents avec des pairs, etc.

Enfin, il faut évaluer régulièrement ce plan d'action et ses effets.



MEDEF
55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tél. : 01.53.59.19.19
www.medef.com

Contact : direction Juridique
Inès Djadour - ijjadour@medef.fr