



**HAL**  
open science

## La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006-2013)

Anne-Françoise Bender, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Philippe Reigné

### ► To cite this version:

Anne-Françoise Bender, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Philippe Reigné. La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006-2013). 2017. hal-01735909

**HAL Id: hal-01735909**

**<https://hal.science/hal-01735909>**

Preprint submitted on 16 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# *Les Cahiers du Lise*

N°13 – 2017

## **La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006-2013)**

Anne-Françoise BENDER  
Isabelle BERREBI-HOFFMAN  
Philippe REIGNE

**le cnam**



<https://halshs.archives-ouvertes.fr/LISE-CNRS>  
LISE UMR 3320



# La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006 - 2013)

Anne-Francoise Bender, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Philippe Reigné  
(Lise-Cnam-CNRS)

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	3
<b>1- La loi française de 2011 et les juristes français : une tension visible entre deux logiques normatives</b> .....	5
<b>2- Le débat public : un consensus apparent entre monde des affaires, gouvernement et organisations professionnelles</b> .....	11
<b>3- La loi américaine de 2002, dite « Sarbanes-Oxley » à portée extraterritoriale : codes éthiques, whistleblowing, diversité et responsabilité sociale des entreprises.</b> .....	16
<b>4-Droit et politique européenne : une approche par les discriminations</b> .....	19
<b>Conclusion</b> .....	22
<b>Références bibliographiques</b> .....	23
<b>Annexe 1 : Aperçu synthétique de l'évolution des lois sur l'égalité entre les femmes et les hommes en France depuis 1944</b> .....	25
<b>Annexe 2 : quelques dates dans l'histoire des femmes, avant mai 2012 (Extrait de Regards sur la parité, édition 2012, INSEE)</b> .....	26
<b>Annexe 3 - L'approche intégrée ou « Gendermainstreaming » mise en place en France depuis 2012 en matière d'égalité</b> .....	32
<b>Annexe 4 : Présence des femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance en France et en Europe en octobre 2012</b> .....	35
<b>Annexe 5 : Extrait du rapport N° 431 du Sénat</b> .....	36



## Introduction

Le débat public sur la présence des femmes dans les conseils d'administration des sociétés françaises émerge en France en 2006, à l'occasion d'une première proposition de la députée UMP Marie-Jo Zimmermann d'instaurer un quota de 20 % de femmes dans les conseils d'administration (CA). Cette proposition, votée par le Parlement, est par la suite censurée par le Conseil constitutionnel. Le fait que la Norvège ait voté fin 2003 une loi instaurant un quota de 40 % dont la date limite d'application était janvier 2006, n'est pas étranger à l'essor des débats en Europe<sup>1</sup>. On comptait en 2005, 6 % de femmes dans les CA des entreprises du CAC 40, pourcentage qui place la France en queue de peloton des pays de l'OCDE. En 2006, l'Institut Français des Administrateurs<sup>2</sup> déplore cette situation et recommande d'atteindre 20 % de femmes dans les CA<sup>3</sup>, confiant un groupe de travail sur le sujet à Agnès Touraine, dirigeante d'entreprise et membre de l'IFA – elle en deviendra la déléguée générale en 2013.

A l'été 2008, MJ Zimmermann parvient à faire voter un amendement à la Constitution instaurant un principe d'égal accès aux responsabilités professionnelles et sociales dans le secteur économique et social. Elle revient avec une nouvelle proposition de loi en mars 2009, avec un quota de 40 % à l'instar de la Norvège. Selon un article de l'Express<sup>4</sup>, « Le nouveau ministre du Travail, Brice Hortefeux, qualifie le projet d'utopiste. Il botte en touche et commande à Brigitte Grésy, inspectrice générale des affaires sociales, un rapport sur l'égalité professionnelle ». Mais en juillet 2009, le rapport Grésy, largement diffusé, contribuera à la prise de conscience, dans l'opinion publique, des inégalités de genre, salariales et de carrière. Ainsi que l'exprime la journaliste de l'Express « alors que les femmes représentent désormais 41 % de la population cadre française, pourquoi ne compteraient-elles pas pour 40 % des administrateurs des entreprises ? Les femmes représentent à peine 10 % dans les conseils des sociétés du CAC 40 et 8 % dans ceux des 500 plus grosses entreprises françaises. Depuis cinq ans, rien n'a bougé. »

Entre l'année 2006 et la fin 2010, revues juridiques spécialisées, presse nationale, rapports parlementaires et manifestations des organisations professionnelles et syndicales participent d'une controverse publique qui se teinte d'une certaine violence au sein de l'espace juridique français. Par presse interposée, le débat public réunit organisations patronales, syndicats et organisations professionnelles, réseaux et organisations féministes, élus et partis politiques et grandes entreprises françaises autour d'une position qui va évoluer progressivement en 2009-2010 vers un relatif consensus.

Cet article souhaite rendre compte des arguments et des positions des acteurs du débat, tout en s'interrogeant sur une triple énigme. La loi française votée le 27 janvier 2011, fixe un quota de sexe à 40 %. C'est la première fois qu'une loi française introduit des quotas de sexe à

---

1 Voir encadré 3 pour une synthèse chronologique des mesures prises par les pays européens en la matière. Au même moment, un projet de loi est par exemple discuté en Espagne.

2 L'Institut Français des Administrateurs est l'association professionnelle de référence des administrateurs en France, avec plus de 3200 membres, exerçant leurs fonctions dans plus de 4000 sociétés de toutes tailles et de tous secteurs.

3 Daniel Lebègue et Jean-Paul Picard, « La révolution discrète des conseils d'administrations » *Le journal de l'école de Paris du management*, 2006/5 – N°61, p. 8-15

4 Valérie Lion, « Conseils d'administration: Où sont les femmes » publié le 13/01/2010 à 12:17, [http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes\\_841709.html](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes_841709.html)



caractère contraignant dans le droit des affaires et des sociétés, avec sanctions administratives et financières en cas de non conformité dans les délais imposés<sup>5</sup>. Curieusement le consensus en faveur d'une loi qui contraint fortement les entreprises, réunit dans un discours et une rhétorique commune, le patronat (notamment le MEDEF), les organisations professionnelles, les organisations féministes et les réseaux de femmes cadres en entreprise, le gouvernement et les dirigeants des grandes entreprises cotées françaises. Plus étonnant encore, le chiffre de 40 % n'est pas discuté, alors que 20 % avaient été jugés « utopiste » en 2006. Seuls les juristes académiques français continueront jusqu'en 2010 à s'opposer fortement et dans leur grande majorité au principe d'une loi.

- Que s'est-il passé entre 2006 et 2009-2010 pour qu'un relatif consensus émerge dans l'espace national français ? Comment, en outre, appréhender l'opposition constante de juristes universitaires connus ?

- Comment expliquer que, contrairement aux lois françaises précédentes sur l'égalité professionnelle - en incluant la loi Génisson de 2001 -, la loi ait eu un impact relativement rapide sur la mixité au sein des conseils concernés (voir encadré 2) ?

- Comment expliquer que cette loi surgisse relativement vite en France alors qu'elle a été différée, amendée, etc., dans d'autres pays tels l'Allemagne? La France a ainsi dû modifier sa Constitution pour permettre l'introduction de quotas d'abord en politique (loi sur la parité 2000, modification constitutionnelle en 1999) puis dans le monde des affaires (loi en 2011, amendement constitutionnel en 2008).

Nous défendrons la thèse qu'il est nécessaire d'introduire deux autres variables de contexte et d'analyse pour comprendre l'échiquier des positions des acteurs en France. Première variable externe explicative : les transformations de la législation internationale et notamment américaine (loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002). Cette loi (aussi désignée par les néologismes SOX ou Sarbox) a une portée extra territoriale. Entre janvier 2005 et 2009, elle incite les grandes entreprises françaises cotées à mettre en place des politiques anti discrimination et à construire des indicateurs de mesure du niveau de diversité interne des entreprises. Les ratios et pourcentages ainsi mesurés sont publiés dans des rapports sociaux désormais obligatoires et publics et traités par les analystes financiers qui attribuent des « notations sociales » et un risque social éventuel à chaque entreprise. Ces analyses et notes ont un impact potentiel sur le cours de l'action sur des marchés financiers rendus sensibles aux risques sociaux depuis les faillites retentissantes d'Enron et de Worldcom, puis les crises financières et morales de 2008-2009. La diversité, sa mesure et sa visibilité deviennent alors un des éléments ayant un impact sur les marchés financiers et qui sont donc de nature à préoccuper les actionnaires présents dans les « boards » d'entreprises, autrement dits les conseils d'administration en France. Pourtant, la loi Sarbanes-Oxley, ses obligations et son impact sur les comportements des grandes entreprises privées françaises sont à ce jour peu cités, et peu pris en compte dans les analyses françaises sur l'égalité professionnelle au sein des entreprises.

Seconde variable : le choc de culture entre d'une part la logique anti-discrimination qui arrive en France par le biais de l'Union européenne et d'autre part la logique juridique de l'égalité « à la française » dont l'expertise se retrouve dans une arène large incluant un monde académique et juridique spécialisé.

Pour traiter de ces deux questions, il nous a semblé intéressant de mettre en regard des débats et des résultats de recherches issus de champs d'expertise distincts. La loi Sarbanes-Oxley et

---

<sup>5</sup> Voir encadré 1. La constitution française a dû être révisée afin de permettre l'introduction de quotas dans la vie politique et dans les entreprises.



ses effets sur les entreprises sont débattus en gestion et en finance dans des revues et rapports qui traitent rarement de genre, de quotas ou d'égalité professionnelle. L'analyse qui suit est donc aussi le résultat d'une rencontre entre droit des affaires, finance et gestion, économie et sociologie de l'entreprise, études de genre et enfin, débats académiques en cours sur les notions de discrimination indirecte et d'égalité<sup>6</sup>.

Les deux variables précitées nous poussent en outre à décadrer l'analyse, à *articuler échelle nationale et espace transnational*, en portant le regard sur un espace transnational dans lequel évoluent les grandes entreprises privées. Nous avancerons que les positions prises par les différents acteurs, ainsi que la chronologie de formation d'un consensus, s'éclairent dès que ces dimensions sont prises en compte. Selon que les acteurs évoluent dans le seul espace national ou se situent dans un espace et des normes transnationales, ils se retrouvent en proximité soit avec un raisonnement relevant des *discriminations indirectes*, soit avec un raisonnement relevant de la doctrine de *l'égalité républicaine*. La controverse illustre ainsi également les tensions entre deux cultures normatives contradictoires en matière d'égalité femmes-hommes, tensions caractéristiques des transformations culturelles et institutionnelles en cours en France (Berrebi-Hoffmann, 2013).

## **1- La loi française de 2011 et les juristes français : une tension visible entre deux logiques normatives**

Le modèle républicain à la Française exclut, aux termes du premier alinéa de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution, de prendre en considération toute « *distinction d'origine, de race ou de religion* » ; le Conseil constitutionnel a ajouté à cette énumération le sexe. Cette interdiction s'applique aussi aux différenciations s'apparentant de près ou de loin à la discrimination positive. Le Conseil constitutionnel, organe notamment chargé, en France, d'assurer la conformité de la loi à la Constitution, a, à plusieurs reprises, censuré des lois qui tentaient d'introduire des formes de quotas de sexe en droit.

Ainsi, en matière de parité en politique, le Conseil a systématiquement fait obstacle jusqu'en 1999 à toute tentative de discrimination positive chiffrée, même modeste. Le 18 novembre 1982, il censure la disposition imposant d'avoir « *plus de 75% de personnes du même sexe* » sur les listes de candidats aux municipales des plus grandes communes, dans sa décision sur la loi sur l'élection des conseillers municipaux. Le Conseil a considéré que la Constitution ne permettait pas de faire une distinction entre candidats en raison de leur sexe.

« *A cause de cette décision, il a fallu près de 20 ans pour remettre l'ouvrage sur le métier en passant par une réforme constitutionnelle, ce qui est unique en Europe. La Constitution révisée en 1999, la loi Jospin de 2000 a pu ouvrir la voie à la mixité des candidats aux élections politiques* » rapporte Noëlle Lenoir, membre du Conseil constitutionnel à partir de

---

<sup>6</sup> Les éléments empiriques précités résultent d'une part des recherches antérieures des auteurs en matière d'égalité professionnelle, de circulation des normes et de l'expertise, de gouvernance d'entreprise et de droit des affaires, d'autre part d'un traitement spécifique de divers matériaux : les rapports parus depuis 2004 sur l'égalité en France et en Europe, une analyse de discours qualitative de la presse nationale et de la presse spécialisée, et les résultats d'une enquête réalisée par un des auteurs en 2005 auprès du conseil d'administration d'un grand groupe Français (Danone). Philippe Reigné a, en outre, été l'un des acteurs de la controverse juridique.



1992.

Le Conseil constitutionnel censure, on l'a vu, la proposition d'un quota de 20% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises, de Marie-Jo Zimmerman en 2006. Il a fallu un nouvel amendement au projet de loi constitutionnel de 2008 pour que la loi Zimmerman de 2011 puisse être adoptée ouvrant dès lors la voie à l'instauration de systèmes de quotas au niveau de la gestion des entreprises et de la représentation des actionnaires.

### **Encadré 1 - la Loi 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**

La loi a été promulguée le 27 janvier 2011. Elle a été publiée au Journal officiel du 28 janvier 2011.

Le texte définitif de la proposition de loi avait été adopté le 13 janvier 2011, l'Assemblée nationale ayant adopté en deuxième lecture, sans modification, le texte modifié en première lecture par le Sénat le 27 octobre 2010.

Déposée à l'Assemblée nationale le 3 décembre 2009 par M. Jean-François Coppé, Mme Marie-Jo Zimmermann, M. Christian Jacob, Mme Michèle Tabarot et plusieurs de leurs collègues, la proposition de loi avait été adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale le 20 janvier 2010.

#### **De quoi s'agit-il ?**

Ce texte prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes sociétés.

Sont concernés les conseils d'administration et les conseils de surveillance (pas les comités exécutifs) des sociétés cotées en bourse, de certaines grandes sociétés non cotées et des entreprises publiques.

Deux paliers sont prévus :

- trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées devront au moins compter 20 % de femmes. Les conseils d'administration ne comprenant aucune femme au moment de la promulgation de la loi devront en nommer une dans les six mois suivants.

- six ans après la promulgation de la loi, le taux de féminisation des instances dirigeantes devra atteindre 40 % (et non 50 %).

La violation de ces quotas entraînera la nullité des nominations (sauf celles des femmes). Un amendement voté à l'Assemblée nationale, qui prévoyait également la nullité des délibérations dans les cas de non respect des quotas, a été supprimé au Sénat.

Un mécanisme de sanctions financières a également été prévu, avec notamment la possibilité d'une suspension temporaire des « jetons de présence » (rémunérations pour participation aux conseils d'administration).

*Source : République Française, direction de l'information légale et administrative, site vie publique : <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-relative-representation-equilibree-femmes-hommes-au-sein-conseils-administration-surveillance-egalite-professionnelle.html>*

A partir de 2006, l'idée d'une loi comprenant des quotas suscite de vives réactions dans le monde du droit des affaires. La contestation sera constante jusqu'au vote de la loi à l'assemblée en 2010. L'un des exemples le plus frappants réside peut-être dans la prise de position du professeur de droit à Paris I (Panthéon Sorbonne) François-Xavier Lucas. FX. Lucas s'exprime dans un éditorial du numéro du *Bulletin Joly Sociétés* de novembre 2009,



éditorial intitulé « La modernitude s'invite dans les conseils d'administration ». Le ton est donné dès le titre et la première phrase : « Le droit des sociétés n'a guère été épargné par les lois inutiles. Le voilà à présent menacé par des lois imbéciles... » ; Le texte poursuit en citant l'annonce par Jean-François Copé du dépôt d'une proposition de loi prévoyant que 40 % puis à terme, 50 % des sièges aux conseils d'administration des grandes entreprises soient réservés à des femmes et en regrettant que dès le premier semestre 2010 « *notre Code de commerce puisse s'enrichir d'une nouvelle loi inepte et scélérate* ». Le texte continue sur le même ton usant de termes tels que « *les auteurs de cette misérable proposition* ». Réfutant d'abord toute discrimination au vu des 5 % de femmes alors présentes dans les conseils d'administration, F.X. Lucas en vient à affirmer que « *quand bien même une discrimination serait constatée, elle n'aurait rien d'intolérable. Les actionnaires qui investissent dans une société sont libres de se choisir les représentants qui leur conviennent et ils n'ont pas à justifier leur choix qui doit rester discrétionnaire* », car nous dit-il « le seul critère devant présider à leur sélection est celui de leur compétence. Tout le reste n'est que littérature ». L'éminent professeur poursuit encore : « *Le dispositif visant à féminiser les conseils sera lui très certainement impératif et c'est en cela qu'il est scélérate et attentatoire tant à la liberté des actionnaires qu'à leur droit de propriété. Si ce constat est désolant, il est aussi rassurant en ce qu'il permet d'espérer que le Conseil constitutionnel ou la cour EDH<sup>7</sup> viendra y mettre bon ordre en rendant cette proposition au néant dont elle n'aurait jamais dû sortir, la démonstration ayant été faite de ce que les revendications communautaristes en faveur d'une discrimination dite positive sapent le principe d'égalité républicaine (A-M Le Pourhiet, « Pour une analyse critique de la discrimination positive », *Le Débat*, 2001) et n'ont pas leur place dans une société méritocratique. » (les termes soulignés le sont par nous).*

Et de conclure enfin, après avoir encore qualifié le projet de JF Copé d'orwellien » : « *Après les quotas de femmes dans les conseils d'administration, la litanie des pleureuses compassionnelles sera inévitable et ce sont tous les damnés de la terre qui se presseront aux portes des sociétés pour quêter leurs jetons de présence. Que de belles lois en perspectives lorsqu'il faudra arrêter des quotas de transsexuels, d'obèses, de nains ou de derviches tourneurs, catégories notablement sous représentées dans les conseils d'administration aujourd'hui mais qui y trouveront leur place demain grâce à la riche idée de M. Copé.* » (FX Lucas, *Bulletin Joly Sociétés*, novembre 2009, p. 945).

Après le vote de la loi, d'autres juristes universitaires exprimeront de fortes critiques, cependant formulée dans des termes un peu plus mesurés que ceux de l'éditorial de M. Lucas. Ces critiques reposent souvent sur la négation de toute discrimination systémique à l'égard des femmes, de sorte que l'instauration de quotas obligatoires est présentée comme une forme légale de suspicion à l'égard des hommes. Ainsi, selon Renaud Mortier, professeur à l'Université de Rennes I, « *d'ici à y voir une odieuse discrimination [dans la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration], il n'y a qu'un pas, que beaucoup franchissent allègrement, parfois avec l'accent de vierges effarouchées. C'est, disons-le, assez insultant, à l'égard d'hommes et c'est un paradoxe, parfois, de femmes, qui évidemment ne nourrissent à l'égard des femmes aucun sentiment d'hostilité.* » (R. Mortier, *La féminisation forcée des conseils d'administration : Droit des sociétés avril 2011*, commentaire n° 75). L'existence d'une discrimination systématique étant niée, les mesures anti-discrimination adoptées par le législateur dans la composition des conseils d'administration apparaissent aux yeux de ces auteurs comme une « discrimination frontale » : « *Appartient-il à la loi de fonder sur le physique, et tout spécialement le sexe, l'accès à un droit qui lui est*

---

7 Cour Européenne des droits de l'homme.





*par nature totalement étranger ? Il s'agit d'évidence d'une discrimination frontale, qui s'inscrit en violation du principe d'égalité proclamé par la devise de notre République » (R. Mortier, art. préc.). C'est aussi la conclusion à laquelle parvient Adrien Mairiot, docteur en droit : « la sauvegarde du principe d'égalité suppose une nomination fondée sur les qualités personnelles et professionnelles de la personne et non sur des critères physiques quels qu'ils soient. » (A. Mairiot, La féminisation des conseils d'administration et de surveillance légalement imposée : Droit des sociétés mars 2011, alerte n° 9).*

De manière générale, l'instauration de quotas légaux en faveur des femmes fait craindre à ces auteurs un effet de contagion au profit d'autres catégories de personnes ; cette crainte, déjà exprimée par M. Lucas, est reprise par d'autres auteurs. Pour A. Mairiot, la loi Zimmermann « constitue la porte ouverte à la mise en place de toute sorte de contingents. Dès lors qu'une discrimination positive est instituée, rien ne justifie de limiter son application aux seuls caractères sexuels. Des quotas fondés sur différents caractères (origines ethnique et géographique, conditions sociales, orientation sexuelle...) risquent d'être mis en oeuvre. » (A. Mairiot, art. préc.). C'est aussi l'opinion de R. Mortier : « Comment justifier en effet que ce qui est bon pour une catégorie jugée digne de protection (les femmes) soit demain mauvais pour une autre catégorie tout aussi digne de protection (jeunes, homosexuels, minorités ethniques, et pourquoi pas et peut être surtout... catégorie sociale...) » (R. Mortier, art. préc.). C'est la peur du démantèlement du principe d'égalité qui transparaît dans ces remarques ; il faut surtout que chacun reste à sa place et le principe d'égalité devient un moyen de maintenir le statu quo.

La critique d'une partie des juristes universitaires déborde logiquement les limites des quotas instaurés dans les conseils d'administration pour s'étendre à toutes les mesures législatives d'action positive en faveur des femmes : « Menée au nom d'une bonne cause, la croisade pour la discrimination positive est porteuse de dérives. La première de ces dérives n'est pas la moindre : la guerre des sexes. Ne risque-t-on pas d'opposer les hommes aux femmes sous prétexte de les réunir ? » La critique se transforme ainsi en réflexions de type masculiniste : « Si l'on comprend bien : cantonner le mâle, c'est cantonner le mal. Ce type de propos, qui jette l'opprobre sur tout un genre de l'humanité, démontre que discriminations positive et négative ne sont jamais que les deux faces d'une même médaille dont il fait bien de cacher le revers : privilégier les femmes c'est écarter les hommes ! » (R. Mortier, art. préc.)

Le barrage du Conseil constitutionnel n'aura cependant pas lieu comme l'espérait le professeur Lucas. Mais on le voit la résistance radicale à toute logique de *discrimination positive* au nom des principes *d'égalité républicaine* inscrits dans la constitution française est musclée et imagée parmi les juristes français. La référence à une société « méritocratique » y est associée. Le lecteur n'est au passage pas épargné par les poncifs les plus sexistes et phalocrates, ce que soulignera Philippe Reigné professeur de droit des affaires au Cnam dans une réponse au texte précédent (Reigné 2010).

La loi aura par ailleurs un effet étonnamment rapide sur la mixité des conseils. Dès janvier 2012, soit une année après la promulgation de la loi, le nombre de femmes dans les conseils a plus que doublé et atteint et dépasse les 20 % en moyenne. Au-delà des entreprises privées, des règles similaires se diffusent dans les entreprises publiques nationales et les établissements publics en application de la loi du 12 mars 2012.



### **Encadré 2 - Les femmes au sein des conseils d'administration : effets de la loi en 2012**

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 du 27 janvier 2011 impose aux sociétés répondant à certains critères de respecter d'ici 2017 un quota de 40 % de sièges dévolus à chaque sexe au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés. Cette loi s'applique aux sociétés anonymes et aux sociétés en commandite par actions qui sont cotées en bourse ou qui, trois ans durant, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Pour les sociétés cotées, un seuil intermédiaire de 20 % est également exigé d'ici 2015.

Des règles similaires s'appliquent aux entreprises publiques nationales, aux établissements publics industriels et commerciaux et aux établissements publics mixtes de l'État dont le personnel est soumis à des règles de droit privé, et aux établissements publics administratifs depuis la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Le taux de féminisation des conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées a fait un bond en avant, puisqu'il est estimé à 35% fin 2015, sachant qu'à titre indicatif le taux de féminisation des sociétés du CAC 40 était de 10,5 % en 2009 et de 6% en 2005.

La proportion de femmes au sein des exécutifs des conseils d'administration a également progressé, s'établissant à 14% fin 2015 contre 7,7% en 2009.

La réaction forte du professeur Lucas pourrait aussi s'expliquer par le choc de la surprise de la voie choisie par la France à l'opposé des positions françaises précédentes dans le contexte européen. Effectivement, la France est l'un des premiers et seuls pays de l'Union Européenne à avoir choisi la voie *contraignante* sous forme de loi avec un quota et des sanctions fortes, plutôt que *l'incitation à l'autorégulation*, ce qui sera notamment le cas en Angleterre et aux Etats-Unis. D'autres pays européens ont néanmoins pris des mesures législatives et administratives sur le sujet.



### Encadré 3 : chronologie des mesures (législatives et/ou administratives) en Europe

Date	Pays	Mesure	Notes
Années 1980-1990	Finlande	Dispositions administratives pour l'équilibre hommes/femmes dans les CA et autres instances décisionnelles	
Années 1990	Danemark	Dispositions administratives pour l'équilibre hommes/femmes dans les entreprises publiques	
Décembre 2003	Norvège	<b>Loi</b> qui fixe 40% de représentations des femmes	Le quota devient contraignant à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2006
22 mars 2007	Espagne	<b>Loi organique sur l'égalité des sexes</b> , qui encourage la représentation d'au moins 40% pour chaque sexe	Recommandation ; aucune sanction
27 janvier 2011	France	<b>Loi</b> qui fixe représentation d'au moins 40% de chaque sexe avant 2017	Elle concerne les entreprises cotées et ayant au moins 500 salariés et les entreprises publiques (au total : 2.000 entreprises environ...) ; sanctions : financières et nullité des nominations non-conformes
1 <sup>er</sup> mars 2011	UE	<i>Déclaration d'engagement « Davantage de femmes dans les CA, une promesse pour l'Europe » de la Commission européenne</i>	<i>Appel aux entreprises de l'UE à s'engager sur une base volontaire à atteindre l'objectif de 30% de femmes avant 2015</i>
14 mars 2011	Autriche	Décision administrative du Conseil des ministres pour l'introduction progressive des quotas	
6 juin 2011	Pays-Bas	<b>Loi sur la « représentation équilibrée »</b> (au moins 30% de chaque sexe)	Elle concerne les entreprises privées et publiques de grande taille ; mesures de sanction temporaires (expiration en 2016)
12 juillet 2011	Italie	<b>Loi</b> qui fixe la représentation d'au moins un tiers de chaque sexe	Elle concerne entreprises cotées (application vérifiée par la Commission nationale des opérations de bourse) et entreprises publiques
28 juillet 2011	Belgique	<b>Loi</b> qui fixe représentation d'au moins un tiers de chaque sexe	Modification du Code des sociétés (cotées en bourse)
14 novembre 2012	UE	<i>Proposition de loi de la Commission européenne pour la représentation d'au moins 40% de femmes d'ici 2020</i>	<i>Sanctions allégées par rapport au texte initial (toujours en discussion)</i>



La controverse présente parmi les juristes en revanche peu irrigué le débat public, qui révèle un certain consensus sur la proposition de loi.

## 2- Le débat public : un consensus apparent entre monde des affaires, gouvernement et organisations professionnelles

Sur la base d'une analyse de la presse française sur 2009 et 2010, nous pouvons distinguer au moins cinq groupes d'acteurs, qui ont pris position de façon convergente et ont joué un rôle parfois central avec des arguments proches pour l'instauration d'une loi contraignante.

- Les politiques - essentiellement au gouvernement- et les institutionnels :

Il faut tout d'abord souligner l'action de M.J. Zimmerman, qui en dix ans a contribué grandement à faire avancer la cause des femmes : parité dans les exécutifs régionaux et municipaux, doublement des sanctions pour les partis qui ne présentent pas 50 % de femmes aux élections législatives, inscription dans la Constitution de l'égalité professionnelle, mise en œuvre d'un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises en 2009.

*« Cette ancienne enseignante en histoire et géographie dit avoir pris conscience de l'existence du « plafond de verre » en suivant le parcours professionnel des jeunes filles passées par sa classe : rémunérations inférieures à celles des hommes, décrochage fréquent vers 35 ans, absence des lieux de pouvoir, même pour celles qui sortaient bien placées des grandes écoles. « C'est ce qui m'a donné envie de me battre » (...) Au tournant des années 2000, deux fonctions qui lui sont confiées alimentent sa réflexion sur le sujet : en 2002, elle est à la fois rapporteure générale de l'Observatoire de la parité, et présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée nationale. Elle y acquiert la conviction que « les conseils d'administration, c'est le cœur du système »<sup>8</sup>.*

Il y a divergence néanmoins au niveau du gouvernement quant aux modalités : *« La première proposition de MJ Z « visait à imposer 50 % de femmes dans les conseils des sociétés cotées et des entreprises publiques d'ici à cinq ans ! La semaine dernière, des conseillers de Matignon se sont affolés devant une perspective aussi radicale. Avant d'être, en partie, rassurés : en commission des lois, le quota a été ramené à 40 %, avec un délai de six ans pour l'appliquer (soit l'échéance de renouvellement d'un mandat) et, pour seule sanction, la nullité des nominations (et non plus celle des délibérations, qui menaçait d'entraver la marche des affaires)<sup>9</sup> ».*

*« Trop rigide et uniforme », rétorque Xavier Darcos, partisan d'une représentation « à due proportion » de la présence féminine dans l'entreprise, afin de ne pas imposer à des secteurs très masculins, comme le BTP, des obligations intenable » (ibid.). La loi sera finalement votée avec les voix de l'UMP et des socialistes.*

---

<sup>8</sup> Anne-Marie Rocco, « La victoire de Marie-Jo », Blog/femmes, Challenges, 14 janvier 2011, <http://femmes.blogs.challenges.fr/archive/2011/01/index.html>

<sup>9</sup> Valérie Lion, « Conseils d'administration: Où sont les femmes » publié le 13/01/2010 à 12:17, [http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes\\_841709.html](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes_841709.html)



Du côté des institutionnels, on peut souligner le soutien officiel de l'Autorité des Marchés Financiers. Son directeur, Jean-Pierre Jouyet, (proche des socialistes) déclare : « *Je suis favorable aux quotas, puisque l'autorégulation a failli. 10 % de femmes dans les conseils d'administration, cela nous place en Europe à égalité avec la Turquie. Néanmoins, veillons à ce que les sanctions en cas d'inobservation restent proportionnées et n'empêchent pas le bon fonctionnement des sociétés.* »<sup>10</sup>

#### Encadré 4 : Principaux acteurs présents dans le débat public en 2009-2010 :

Politiques / Haute fonction publique	Marie José Zimmermann, Députée UMP, Moselle, rapporteure générale de l'Observatoire de la parité, et présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée nationale. Jean-François Copé, Président du Groupe UMP Assemblée Nationale Brigitte Grésy, Inspectrice Générale des Affaires Sociales
Institutionnels/ Monde de la Finance	IFA : Institut Français des Administrateurs AMF : Autorité des Marchés Financiers
Monde des Entreprises	MEDEF : Laurence Parisot AFEP : Maurice Lévy Accenture : Armelle Carminati McKinsey
Réseaux Féminins	Women's forum à Deauville European Professional Women Network Grandes Ecoles au Féminin
Dirigeant-e-s d'entreprises	Carlos Ghosn, Renault-Nissan Véronique Morali, Terra-femina Mercedès Erra, Euro RSCG

- Il faut également souligner l'activité importante des réseaux de femmes cadres et dirigeantes, dont les études et déclarations sont systématiquement relayés dans la presse d'information et économique (Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier, 2013). Ils sont à l'initiative de diverses conférences sur le sujet, comme la conférence « Comment accélérer l'accès des femmes aux conseils d'administration », organisée par l'IFA, l'European Professional Women's Network (EPWN) et l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) mardi 15 septembre 2009, au cours de laquelle Daniel Lebègue, président de l'IFA, déclare : « *Nous sommes favorables à une loi, imposant un nombre de représentants de chacun des deux sexes au moins égal à 40 %. Cette obligation légale devrait s'appliquer à toutes les sociétés cotées et aux entreprises d'une certaine taille - d'au moins 1 000 salariés, par exemple -, ainsi qu'aux entreprises publiques et mutualistes* ». Le fait que « rien n'ait bougé depuis quatre ans » motive cette offensive. En 2005, Agnès Touraine, présidente d'Act III consultants, administrateur de l'IFA et de sociétés en France et à l'étranger, avait réalisé une étude sur la présence des femmes dans les conseils d'administration. Elle déclare en 2010 « *Rien ne bougera autrement, dit Agnès Touraine. Nous avons incité les entreprises à diversifier leurs*

10 Valérie Lion, « Conseils d'administration: Où sont les femmes » publié le 13/01/2010 à 12:17, [http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes\\_841709.html](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ou-sont-les-femmes_841709.html)



*conseils il y a cinq ans. Nous sommes aujourd'hui dans la même situation. C'est un constat d'échec extraordinaire.»*<sup>11</sup>

Autre exemple, l'action de Véronique Morali, présidente de Fimalac Développement et de Terrafemina.com, qui déclare dans la presse : « *Force est de constater qu'il faut bien trouver des moyens de débloquer la situation. Les quotas ne sont pas une mesure idéale, mais ils sont désormais nécessaires ! Ce serait une révolution culturelle qui permettrait de lancer un cercle vertueux. A nous de trouver le bon équilibre pour introduire des éléments de discrimination positive à l'anglo-saxonne sans dévoyer l'idéal d'égalitarisme à la française* »<sup>12</sup>. Citons également l'impact du Women's Forum organisé annuellement à Deauville, qui relaie ces messages.<sup>13</sup>

- D'autres acteurs majeurs sont les cabinets de conseil internationaux, McKinsey en tête, avec sa célèbre enquête de 2009 montrant les liens entre présence de trois femmes au moins dans les instances dirigeantes et performance de l'entreprise<sup>14</sup>, et Accenture, avec son engagement pour les femmes (le journal Les Echos rapporte ainsi une étude d'Accenture selon laquelle une femme cadre sur deux estime encore que ses responsabilités ne sont pas à la hauteur de ses compétences)<sup>15</sup>. Ajoutons dans ce groupe des acteurs de la formation – par exemple l'ESSEC, l'IFA, les avocats, les experts-comptables – qui proposent des formations pour les femmes désireuses de devenir administratrices et font ainsi la promotion du « métier » auprès des femmes cadres supérieures, consultant ou en professions libérales.

Trois arguments communs aux différents acteurs sont repris systématiquement par la presse française :

a- *Le constat tout d'abord implacable que le nombre de femmes dans les CA ne progresse que très peu depuis 2006*

Ainsi que l'écrit Valérie Lion dans un article de l'Express : « *Tour à tour, Jean-François Copé, chef de file des députés UMP, Xavier Darcos, ministre du Travail, et Laurence Parisot, présidente du Medef, se sont dits, à des degrés divers, favorables à leur introduction pour renforcer la place des femmes dans les instances de direction. Une rupture, après des années où la priorité allait plutôt à la sensibilisation des employeurs. Cette approche a montré ses limites et l'impatience gagne : sceptiques au départ sur les quotas, les femmes préconisent de plus en plus un tel passage en force, tant le « plafond de verre » s'avère solide.* »

Même les personnalités qui étaient en défaveur d'une loi et prônaient une approche de type « soft law » comme Laurence Parisot sont obligées de constater qu'une loi s'avère nécessaire : « *Un quota de 40 % de femmes à un horizon de six ans, le temps du renouvellement des mandats d'administrateur, j'y suis tout à fait favorable. Il faut que les grandes entreprises soient exemplaires. Dès 2005, j'avais suggéré que les sociétés cotées, notamment celles du CAC 40, augmentent significativement le nombre de femmes dans leur conseil*

---

11 Interview recueillie par Cécile Daumas, « Davantage de femmes à la table des patrons », Libération, 20 janvier 2010.

12 « Les quotas ne sont plus tabous », Les Echos n° 20547 du 6 Novembre 2009, page 5

13 Voir l'article d'Anne Bauer, « Au Women's Forum, les femmes s'impatientent », Les Echos n° 20535 du 21 octobre 2009 page 14, IDEES

14 Muriel Jator, « La parité hommes-femmes, beaucoup de paroles, peu de résultats » Les Echos n° 20520 du 30 septembre 2009, page 12

15 « Les quotas ne sont plus tabous », Les Echos n° 20547 du 6 Novembre 2009, page 5



d'administration. »<sup>16</sup>.

*b- Second argument : celui de la valeur ajoutée apportée par les femmes*

Il est présent mais plus discret dans la presse française, principalement à travers les déclarations de certains dirigeants, tels Carlos Ghosn, Alliance Renault-Nissan. « *Je suis pour les quotas volontaires* »<sup>17</sup>, a ainsi déclaré aux « Echos » le président de Renault, qui se félicite d'avoir franchi les 20 % de management féminin chez Renault en France.

*« Légiférer sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration me semble judicieux. Si l'on ne fixe pas d'objectifs chiffrés, on reste dans les grands discours. Le succès d'une entreprise globale dépend en grande partie de sa capacité à comprendre la société qui l'entoure, dans toute sa diversité, également source de performance. »*<sup>18</sup>

Cet argument est fortement relayé par les réseaux féminins, dont EPWN. Un article du Monde soulignait ainsi que « *Des études, recensées dans le rapport publié par l'IFA, EPWN et l'ORSE, prouvent que les entreprises ayant les plus fortes représentations de femmes dans leurs instances dirigeantes sont aussi les plus performantes.* »<sup>19</sup>

La très forte crise financière a également été l'occasion d'interroger la performance des acteurs des marchés financiers, majoritairement des hommes, au comportement jugé parfois trop 'avidé', prenant des risques inconsidérés. Les acteurs en place ne sont finalement pas si performants que cela et l'introduction d'une diversité dans les CA peut faire espérer un meilleur contrôle des stratégies des entreprises, en vertu d'un lien entre diversité et amélioration de la gouvernance, selon certaines théories économiques et financières :

*« Est-ce l'effet de la crise financière qui a sérieusement écorné le modèle du leadership masculin ? La question de la féminisation des conseils a désormais largement dépassé le cercle des militantes. Les spécialistes de la gouvernance s'en sont saisis. Daniel Lebègue, le président de l'Institut français des administrateurs (IFA), n'a pas hésité à soutenir cet automne l'idée des quotas. »*<sup>20</sup>

Cet argument pour une meilleure gouvernance, en faveur donc de l'ouverture des conseils d'administration, sera repris par le Parlement dans les motivations de la loi de 2011.

- Les contre-arguments principalement mobilisés par les (rares) opposants ou sceptiques sont *le faible nombre de femmes ayant les compétences requises.*

Mais cet argument est souvent balayé rapidement par les réseaux de femmes cadres et dans la presse. Les citations suivantes sont également extraites de l'article de Valérie Lion pour l'Express :

---

16 « Conseils d'administration: Où sont les femmes? » Par Valérie Lion, L'Express, publié le 13/01/2010 à 12:17

17 « Les quotas ne sont plus tabous », Les Echos n° 20547 du 6 Novembre 2009, page 5

18 « Conseils d'administration: Où sont les femmes? » Par Valérie Lion, L'Express, publié le 13/01/2010 à 12:17

19 [http://www.lemonde.fr/economie/2009/09/16/les-administrateurs-favorables-a-une-loi-sur-des-quotas-de-femmes-dans-les-conseils\\_1241232\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/2009/09/16/les-administrateurs-favorables-a-une-loi-sur-des-quotas-de-femmes-dans-les-conseils_1241232_3234.html)

20 L'Express, « Conseils d'administration: Où sont les femmes? » Par Valérie Lion, publié le 13/01/2010 à 12:17



« Il va falloir trouver 1 350 femmes si elles occupent deux mandats ou 550 si elles en cumulent cinq [NDLR : le nombre maximal] », a calculé Marie-Jo Zimmermann. »  
Et la journaliste de s'interroger : « Mais pourquoi Françoise Gri, ancienne PDG d'IBM France, aujourd'hui présidente de Manpower France, a-t-elle été administratrice en Norvège et jamais dans son propre pays ? (...) Le vivier existe, à condition de sortir des sentiers battus », martèle Véronique Morali, administratrice de Fimalac, Havas, la Compagnie financière Edmond de Rothschild et tout juste nommée au conseil de Coca-Cola Enterprises. Le 10 décembre dernier, elle a lancé, à Paris, l'antenne française du réseau américain Women Corporate Directors. » (...)

Valérie Lion cite également l'initiative de l'IFA, qui prépare avec l'association European Professional Women's Network un programme d'accompagnement baptisé "Women on board", ainsi que celle de MC Peyrache :

« L'initiative la plus emblématique, jusqu'ici menée dans l'ombre, et révélée par L'Express est celle de Marie-Claude Peyrache, ancienne cadre dirigeante de France Télécom, et de Véronique Préaux-Cobti, directrice générale du cabinet de conseil Diafora. S'inspirant d'un programme né en Grande-Bretagne il y a cinq ans autour du FTSE-100 [NDLR : indice phare de la Bourse de Londres], elles ont imaginé "BoardWomen Partners". Leur idée : mobiliser les grands patrons eux-mêmes. 10 d'entre eux se sont lancés dans l'aventure en septembre 2008 ; ils sont aujourd'hui 20 à y participer. Chacun accepte de jouer le rôle de mentor pour une femme d'une autre entreprise identifiée par l'un de ses pairs. Anne Bouverot, directrice des services et terminaux mobiles chez Orange, aujourd'hui administratrice de Groupama, a suivi le programme britannique. »

### **Finalement, un certain consensus règne parmi les acteurs institutionnels du monde des affaires quant à la nécessité d'augmenter la présence des femmes dans les CA.**

Ainsi, en 2010, le Medef et l'Afep changent leur code de gouvernance, « pour couper l'herbe sous le pied de la loi Copé- Zimmermann »<sup>21</sup> selon le journaliste Olivier Auguste, qui rapporte la nouvelle, mais ils expriment de fait un soutien des objectifs visés par la loi.

« On voit le gentleman derrière le grand communicant. » Ainsi Laurence Parisot a-t-elle commenté, lundi, la première décision du patron de Publicis groupe, nouveau président de l'Association française des entreprises privées (Afep, qui regroupe une centaine de grosses entreprises cotées dont celles du CAC 40). Maurice Lévy a proposé à son homologue du Medef de compléter leur code de gouvernance commun, pour favoriser la parité. Le texte recommande désormais que les conseils d'administration (ou de surveillance) comptent au moins 20% de femmes d'ici à trois ans et 40% d'ici à six ans -ces délais permettront d'agir au fil de l'arrivée à échéance des mandats. Des préconisations qui correspondent à la proposition votée en début d'année par l'Assemblée '...'. »

L'article ajoute : « La proposition de loi prévoit des sanctions, notamment la nullité des nominations d'administrateurs qui ne respecteraient pas la règle. Tel n'est pas le cas du code Afep-Medef, qui suit le principe « "comply or explain" ("appliquer ou expliquer"), dont Maurice Lévy pense qu'il sera efficace : « Si on n'applique pas la règle, il faudra expliquer pourquoi dans son rapport annuel et devant ses actionnaires. C'est la chose la plus forte qui puisse être imposée à un conseil d'administration. » Si Maurice Lévy estime que « la loi ne

---

21 « Les grandes entreprises promettent la parité », Le Figaro, Economie, L'entreprise (Archives), Olivier Auguste, Mis à jour le 19/04/2010.





*s'impose plus » sur les administrateurs femmes, Marie-Jo Zimmermann répond être « très contente que les entreprises montrent leur volonté d'avancer » mais souhaite que sa proposition de loi « poursuive son chemin. Il a fallu cette épée de Damoclès pour que les choses commencent à bouger; on verra dans deux ou trois ans si on peut l'enlever. »<sup>22</sup>*

Afin de mieux comprendre cette évolution des positions des acteurs français, il est nécessaire de considérer les transformations en cours depuis les années 1990 dans le monde et en particulier aux Etats-Unis.

### **3- La loi américaine de 2002, dite « Sarbanes-Oxley » à portée extraterritoriale : codes éthiques, *whistleblowing*, diversité et responsabilité sociale des entreprises.**

Contrairement à l'étonnement de M. Lucas qui pense la loi contraire à l'intérêt des actionnaires, nous avançons l'idée que les *boards* des grandes entreprises en Europe ont été moteurs du débat au sein des entreprises, mais ont également été favorables à toute mesure favorisant la mixité dans l'entreprise, y compris par une méthode de quotas. Dès 2004, du fait d'une nouvelle loi américaine, les actionnaires anglo-saxons représentés dans les conseils d'administration des entreprises françaises cotées aux Etats-Unis sont sensibilisés à une telle mixité.

Le 1<sup>er</sup> Juillet 2002 est voté aux Etats-Unis le « Sarbanes-Oxley Act » (désigné dans la littérature professionnelle anglo-saxonne par les néologismes de « SOX » ou « Sarbox », ou encore SOA), loi de réforme de la « Corporate Governance », visant à restaurer la confiance des investisseurs, après les faillites retentissantes de très grandes entreprises américaines (Enron, Worldcom, Arthur Andersen). Considérée, comme la plus grande réforme des lois fédérales américaines, en matière économique depuis les années trente et le New Deal, cette loi a une portée extraterritoriale et concerne l'ensemble des entreprises européennes cotées aux Etats-Unis. Cette loi, les contraintes importantes qu'elle crée - production de rapports comptables et financiers trimestriels suivant de nouvelles normes à mettre en place, mais aussi de rapport sociaux sur l'organisation, les relations de travail, la diversité ethnique et sociale et l'équité hommes/femmes, caractère obligatoire de la mise en place d'un « code éthique » et d'indicateurs de mesure de son application, mise en place d'une protection des « lanceurs d'alerte » (« *whistleblowers* »), peines pénales d'emprisonnement de 10 ou 20 ans pour les dirigeants ayant manqué à leur obligations ou manifestement fraudé, ainsi que la création de comités et acteurs de contrôle internes et externes indépendants - ouvrent la voie à une réforme profonde et rapide (en moins de trois ans) du capitalisme américain. Elle crée également un nouveau marché pour les acteurs de l'audit et du conseil, dont les grands cabinets américains se sont immédiatement emparés, en particulier et ce n'est pas le moins ironique de cette histoire économique récente, les « *big four* »<sup>23</sup>.

La loi comprend 11 sections sur 66 pages. La section 404, ainsi que certains articles des sections 300 et 800, s'appliquent aux entreprises étrangères cotées à la bourse de New York, ou ayant des filiales ou des intérêts aux Etats-Unis. Alors que les entreprises américaines ont

---

22 « Les grandes entreprises promettent la parité », Le Figaro, Economie, L'entreprise (Archives), Olivier Auguste, Mis à jour le 19/04/2010 ;

23 On appelait « *Big Five* » les cinq plus grands cabinets d'audit comptable, juridique et fiscal mondiaux : PriceWatersHouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG et Arthur Andersen. A la suite de la faillite d'Andersen en 2002, les *Big Five* sont devenus les *Big Four*.



trois ans pour mettre en application les mesures de contrôle prévues par la SOX (« *compliance* »), les entreprises étrangères cotées aux États-Unis disposaient d'un an de plus. La date limite était ainsi le 31 juillet 2006 pour les entreprises dont les titres sont cotés au Nasdaq et le 31 août 2006 pour celles dont les titres sont cotés à la bourse de New-York.

Tandis qu'aux États-Unis entre 2002 et 2005, le coût de la mise en application de ces nouvelles normes de contrôle et d'audit est vivement discuté, en Europe c'est la portée extraterritoriale de la loi qui fait débat<sup>24</sup>. En outre, dans le cas français, les différences et conflits potentiels possibles avec la loi de sécurité financière votée en août 2003 (LOLF) suscite des commentaires et rapports du Sénat comme de l'autorité des marchés financiers (AMF). En particulier, la procédure d'alerte (*whistleblowing*) semble difficilement conciliable avec d'autres normes et règles de droit nationales<sup>25</sup>. La CNIL s'opposera ainsi au système que Danone, ou Bouygues Telecom, proposaient de mettre en place afin de répondre aux obligations fixées par le Sarbanes-Oxley Act ; Danone finira par se retirer en 2007 du marché boursier américain jugeant la mise en conformité avec la loi américaine trop lourde et le contrôle de la SEC (*Securities and Exchange Commission*) trop fort.

Cependant, entre 2005, année d'entrée en vigueur de la loi pour les entreprises américaines et 2006, les fonds institutionnels et les actionnaires américains présents dans les « boards » ou conseils d'administration français alertent les entreprises françaises et s'enquière de leur mise en conformité. Les DRH et directeurs financiers sont saisis ; il s'agit dans un premier temps de faire l'état des lieux, en matière de code éthique, de système de contrôle, mais aussi de quotas et d'indicateurs « sociaux », combien de femmes, d'handicapés, de minorités sociales et ethniques, ? Bref, un état des lieux du système de contrôle et d'audit financier et comptable certes mais aussi de la diversité en entreprise.

Dès lors, au-delà du droit de l'égalité (loi Génisson de 2001 par exemple - voir annexe 2) il nous semble important de réintroduire les réformes d'un tout autre champ, celui de la gouvernance des entreprises (*corporate governance*) en France (et ce depuis le rapport Viennot de 1995) dans les variables explicatives de l'évolution (ou non) de l'égalité professionnelle réelle au travail. En particulier dans le cas de la présente controverse, les conseils d'administrations ont été profondément renouvelés et affectés depuis 1995, par les réformes successives. La période 1993-1997 marque un moment particulier de l'histoire des entreprises. C'est le moment des privatisations « dites » Balladur<sup>26</sup> et du début d'une réforme

---

24 Voir annexe 4, Sénat, rapport de Philippe Marini, sénateur.

25 « Par son article 301-4, la SOX impose aux entreprises américaines, leurs filiales et toute entreprise cotée à la bourse de New York, la mise en place d'une procédure permettant à tout salarié de signaler tout fait délictueux concernant des malversations comptables. Ainsi, « chaque comité de vérification doit établir des procédés pour : (A) consigner, conserver et traiter les plaintes reçues par la société au sujet de questions de comptabilité, de contrôles comptables internes ou de vérification ; (B) et la soumission anonyme et confidentielle, par les employés, de leurs inquiétudes au sujet de questions douteuses en matière de comptabilité ou de contrôle ». Par son article 806, la SOX prévoit l'interdiction d'exercer des mesures de représailles à l'encontre des salariés qui auraient dénoncé des malversations, et, en cas de violation de cette interdiction, le droit d'agir en justice contre l'employeur auteur des représailles. La protection des « *whistleblowers* » qui est au coeur du dispositif est garantie par l'engagement des entreprises à protéger l'anonymat des dénonciations. Elle est surtout assurée par l'addition d'un nouvel article au Code pénal américain puisque les représailles à l'encontre d'un « divulgateur » de fraude constituent désormais un crime passible d'une amende importante ou même d'une peine pouvant aller jusqu'à dix ans de prison. », extrait de « L'alerte professionnelle en France : un outil problématique au coeur de la RSE », Christelle DIDIER, p. 3 (voir références).

26 A la suite des nationalisations de 1982, l'Etat contrôle une grande partie de l'activité industrielle en



en profondeur du système de participations croisées « à la française »<sup>27</sup>. C'est également le temps d'une accélération de ce que les économistes et financiers nomment la « désintermédiation bancaire »<sup>28</sup>. Ces transformations s'accompagnent dans les années 1990 et le début 2000, d'une modification de la composition de l'actionnariat des grandes entreprises françaises pour au moins trois raisons : la sortie de l'Etat ou la fin d'un actionnariat majoritaire de celui-ci ( privatisations), les fusions et acquisitions rapides qui conduisent à la constitution de grands groupes transnationaux (les secteurs de la pharmacie Chimie avec l'émergence de groupes comme Avantis (ex Hoechst et Rhône Poulenc), ou de L'automobile (Renault-Nissan) en sont de bons exemples...), et enfin, l'arrivée des *fonds institutionnels anglo-saxons* dans l'actionnariat et parfois les conseils d'administrations des plus grands groupes. Les conseils d'administrations des entreprises privées cotées françaises se modifient donc dans leur composition, leur fonctionnement et leur culture normative progressivement et ce, jusqu'au milieu des années 2000. Les membres des CA sont plus internationaux, souvent en partie anglo-saxons, l'Etat et ses ressources sont moins présents. Les rapports d'activité sont désormais publiés en anglais, les rémunérations des dirigeants y figurent, les rapports sociaux sont plus détaillés, la notion de diversité y fait son apparition. Dans le même temps les marchés boursiers, en particulier Londres et New York créent des *indices sociaux*<sup>29</sup>, et une nouvelle profession apparaît : les analystes financiers sociaux, qui

---

France, dont près de la moitié des secteurs de l'énergie, de la sidérurgie, de la chimie, de l'armement, des fibres et fils artificiels, de l'aéronautique et la quasi totalité du secteur bancaire. En 1982, le secteur public regroupe près de 3000 entreprises employant 9% de la population active, soit 1.9 millions de personnes. Dès 1986 débute un désengagement de l'Etat actionnaire, par le biais de trois vagues de privatisations massives des grands groupes. La première vague a lieu entre 1986 et 1988 , plus de 1100 entreprises, employant un peu moins de 500000 salariés sont privatisées parmi lesquelles la CCF, BTP, CGE, Havas, Matra, Paribas, Société Générale, Bull, Suez, TF1 Thompson, Saint Gobain etc.... Ce mouvement se poursuit dans les années quatre-vingt-dix : BNP, Rhone Poulenc, Elf Aquitaine, UAP, SEITA, Usinor Sacilor, Pechiney sont vendues entre 1993 et 1997. L'Etat se retire ensuite progressivement des dernières entreprises publiques (Air France, GAN France Telecom...), tandis que les derniers monopoles d'Etat (EDF, SNCF, la Poste...) sont soumis à la concurrence, sous l'impulsion des directives européennes en matière de concurrence.

27 A la suite des privatisations, dès le début des années 90, l'Etat engage une politique pour constituer, selon l'expression de Balladur, « un noyau dur ». Se développent alors des participations croisées : un noyau dur d'entreprises se rachète mutuellement des participations pour stabiliser l'actionnariat et les décisions des principales firmes françaises. En bref, on retrouve les mêmes personnes - essentiellement des dirigeants de banques et de grandes entreprises industrielles (à l'instar du président directeur général de ce qui deviendra BNP-Paribas, Michel Pébereau) - dans les conseils d'administration des grandes entreprises : d'où les termes de noyau dur ou participations « croisées ».

28 A partir de 1995, les entreprises peuvent intervenir directement sur un marché de financement mondial (bourse de Londres, de New York, de Paris, de Francfort...) quelque que soit leur nationalité et titriser leurs créances. Elles peuvent procéder à une augmentation de capital, hors territoire national et sans passer par un intermédiaire financier, comme cela était obligatoire jusqu'alors. Ces intermédiaires – les banques – perdent leur rôle central dans les recours au marché par les entreprises pour se financer. Du même coup, le cours de l'action d'une entreprise constitue un moyen d'acheter ou de racheter d'autres entreprises également et directement sur les marchés. Le cours de l'action devient un actif stratégique permettant ou non le développement de politiques de croissance nationale et internationale, et d'acquisitions.

29 Les plus célèbres sont l'indice créé à Londres : le FTSE KLD 400 Social Index (ex Domini Social Index 400, apparu en 1990) et l'indice social de la bourse de New York : le Dow Jones Sustainability Global Index (DJSI)

<http://www.sustainability-index.com/>, créé en 1999. Les entreprises sont donc également « socialement » cotées sur les marchés boursiers. La SOX va en sus « équiper » les analystes financiers sociaux de nouvelles données plus nombreuses et plus régulières pour « coter » les entreprises.



notent le risque (corruption, faillite...) des entreprises selon ces indicateurs. Ces notations ont dès lors une influence potentielle sur le cours de l'action.

C'est dans ce contexte qu'il faut resituer l'attention qui a pu être portée à la portée extraterritoriale de la loi Sarbanes Oxley, dans les dits Conseils. Mais également au-delà dans le monde des affaires français et parmi une élite administrative et politique tournée vers les normes de réformes anglo saxonnes du « nouveau management public » ou « *new public management* » et la « globalisation » en ayant fréquemment recours à des expertises de consultants internationaux et cabinets d'audit (Berrebi-Hoffmann, Grémion, 2009).

Au regard de la chronologie qui précède concernant d'une part la Loi Sarbanes - Oxley et d'autre part la LOLF qui dit alors s'en inspirer<sup>30</sup>, il est intéressant de revisiter la chronologie des accords égalité professionnelle qui se sont développés rapidement en France, en particulier à partir de 2005, dans lesquels un vocabulaire anti-discrimination et diversité apparaît aux côtés de celui de l'égalité, puis de l'équité (rapports Silvera et Laufer 2004). On constate alors que le vocabulaire des accords évolue de l'égalité et l'équité vers d'abord l'utilisation du terme « diversité » à la suite de la Charte de la diversité en 2004 et vers celui de la lutte contre les discriminations (Bender 2006, Garner-Moyer 2006). Plus encore, parmi les entreprises qui signent la charte de la diversité en janvier 2005, en rendant publique leur démarche, on trouve de nombreuses entreprises du CAC40, cotées à l'étranger (Bender et Pigeyre, 2010).

A partir de 2005, une variable supplémentaire peut être prise en compte dans l'évolution des politiques d'entreprises en matière d'égalité professionnelle : la demande, émanant directement des « *boards* » ou conseil d'administration d'augmenter rapidement le nombre de femmes dans les postes de direction lorsque celui-ci était très inférieur au reste du secteur, afin que les premiers rapports sociaux rendus obligatoires par la loi Sarbanes-Oxley ne révèle pas un écart à la moyenne trop fort et n'ait pas, par conséquent de possible impact négatif sur les cours de l'action.

#### **4-Droit et politique européenne : une approche par les discriminations**

L'approche européenne depuis le traité de Lisbonne a introduit et valorisé l'approche dite « intégrée » ou *Gendermainstreaming* en matière d'égalité femmes-hommes à la suite de certains pays membres (Suède, Norvège)<sup>31</sup>. Dès 2006, dans le cadre des politiques d'inclusion sociale développées par l'Union, la Commission européenne a joué un rôle de catalyseur important dans le domaine du handicap (convention des Nations unies de 2006) et de l'égalité des genres (programme d'action de Pékin) en faveur d'une approche intégrée<sup>32</sup>.

---

30 Annexe 4, rapport Sénat de Philippe Marini : « une loi Sarbanes-Oxley à la française », dernier paragraphe : « La pression extraterritoriale devrait donc constituer dans les années à venir un facteur d'accélération du décloisonnement et du dialogue transatlantiques. Au total, l'interconnexion des opérations de marché imprime sa marque aux influences réciproques qu'exercent les régimes juridiques nationaux ».

31. « Certains États membres, notamment les pays nordiques comme la Suède, font de l'approche intégrée de l'égalité (*gender mainstreaming*) un concept clé de leur politique d'inclusion sociale. Il s'agit de prendre systématiquement en compte certains objectifs (égalité des genres, compensation des handicaps, lutte contre la pauvreté) dans les politiques de l'Union. », Annexe 3.

32 Annexe 3 : « La logique de l'approche intégrée est inscrite dans les traités. L'article 8 du TFUE,



Le *Gendermainstreaming* est ainsi défini par le Conseil de l'Europe : « *Le gender mainstreaming est la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques* ». La référence est la démarche adoptée en matière de handicap, depuis la loi de 2005, où le raisonnement se déplace d'un raisonnement en terme de catégorisation du handicap et en termes de quotas vers un raisonnement en termes de droit opposable (en matière d'emploi, c'est par exemple aux entreprises de prouver qu'elles n'ont pas discriminé à l'embauche, sous réserve « d'aménagement raisonnable » du poste de travail.) et de non discrimination.

En France, l'approche intégrée fait son entrée dans la politique du gouvernement (comité interministériel) à partir de 2012. En pratique, depuis mai 2012, la France s'est engagée dans la mise en place de cette nouvelle approche à travers la création d'un certain nombre d'outils :

- Un « haut fonctionnaire en charge de l'égalité des droits » a été nommé dans chaque ministère. Il a pour responsabilité de définir et de mettre en œuvre la politique du ministère en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- Une personne référente sur la question des inégalités entre les femmes et les hommes a été désignée au sein de chaque cabinet ministériel, afin de faciliter la conduite du travail interministériel ;
- Le ministère des droits des femmes a mis en place, pour l'ensemble des ministres, une action de sensibilisation, permettant de nourrir leur réflexion et contribuant à leur prise de conscience des conséquences directes et indirectes des stéréotypes ;
- un dispositif d'évaluation systématique de l'impact des textes juridiques sur l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place par la circulaire du Premier ministre du 23 août 2012 relative à la prise en compte dans la préparation des textes législatifs et réglementaires de leur impact en termes d'égalité entre les femmes et les hommes ;
- le décret n° 2013-8 du 3 janvier 2013 a créé le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes pour conduire l'évaluation des politiques conduites en matière de droits des femmes et d'égalité entre les femmes et les hommes. (source : « Projet de loi pour l'égalité entre les hommes et les femmes », Etude d'impact, Sénat, 1<sup>er</sup> juillet 2013, p. 12-13).

---

issu du traité d'Amsterdam, prévoit ainsi que « pour toutes ses actions, l'Union cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes. » Dans le traité de Lisbonne, beaucoup d'espoirs ont été placés dans l'ajout d'une clause sociale horizontale, prévu à l'article 9 du TFUE, qui stipule que toutes les politiques et les actions de l'Union doivent être définies en tenant compte des exigences liées à la promotion d'un niveau d'emploi élevé, à la garantie d'une protection sociale adéquate, à la lutte contre l'exclusion sociale ainsi qu'à un niveau élevé d'éducation, de formation et de protection de la santé humaine. ».



## Encadré 6 : Le cadre communautaire

L'acquis communautaire dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes très conséquent s'appuyant sur l'actuel article 157 TFUE qui donne compétence à la communauté pour intervenir dans le domaine de l'égalité des rémunérations.

Sur les 15 directives portant sur le champ de l'égalité, 7 ont fait l'objet d'une refonte en un seul texte : la Directive 2006/54/CE du Parlement et du Conseil du 5/07/06 portant sur l'égalité de traitement en matière d'emploi.

En application de ce texte, sont interdites **les discriminations directes ou indirectes entre les hommes et les femmes** qui concernent les conditions de recrutement, d'accès à l'emploi ou au travail non salarié, de licenciement, de formation et de promotion professionnelle, d'affiliation aux organisations de travailleurs ou d'employeurs. Une différence de traitement entre les hommes et les femmes ne peut être justifiée qu'en raison de la nature des activités professionnelles concernées et si les mesures prises sont légitimes et proportionnées.

Les femmes et les hommes doivent être traités de façon égale dans le cadre des régimes professionnels de Sécurité sociale, en particulier concernant le champ d'application et les conditions d'accès aux régimes, les cotisations et le calcul des prestations, notamment concernant les majorations, les conditions de durée et de maintien des droits. Les États membres doivent mettre en place des voies de recours et prendre des mesures pour protéger les travailleurs contre tout traitement défavorable lorsqu'une plainte est formulée au niveau de l'entreprise ou au cours d'une action en justice.

Trois instruments jouent par ailleurs un rôle structurant de la politique nationale en matière d'égalité : La Stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes à horizon de cinq ans (2010-2015) soutient la mise en œuvre de la stratégie « Europe 2020 ». Elle est fondée sur les cinq priorités suivantes:

- indépendance économique égale pour les femmes et les hommes,
- égalité de rémunération pour un travail de même valeur,
- égalité dans la prise de décision,
- dignité, intégrité et fin des violences fondées sur le sexe,
- promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la politique extérieure de l'UE

La charte des femmes fondée sur les cinq mêmes priorités a été présentée le 5 mars 2010.

Elle vise à intégrer l'égalité des chances au sein de l'ensemble des politiques de la Commission pour la période 2010-2015.

Le Pacte pour l'égalité entre les hommes et les femmes qui a pour objectif d'offrir aux États membres un instrument destiné à les accompagner dans la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie pour l'égalité 2010-2015.

*Source : Sénat 2013, étude d'impact*

On le voit, en 2012 et 2013, en phase avec la politique communautaire, l'exécutif introduit des mesures et décrets qui relèvent de raisonnement en termes de discrimination indirectes (donc systémiques). Les tensions avec la logique « d'égalité Républicaine » et les acteurs qui en sont porteurs sont sans doute à venir, notamment dans les secteurs publics récemment concernés et ouvriront d'autres lieux d'observation de la confrontation entre les deux logiques qui font l'objet de la présente étude.



## Conclusion

Les positions progressivement prises par les acteurs autour de la controverse sur l'utilité, la légalité ou les effets pervers de l'instauration d'un quota contraignant pour les sociétés dans les conseils d'administration, témoignent d'une forme d'ambivalence parfois (monde des affaires et monde patronal), de consensus apparent (gouvernement, mouvements féminin et féministes français) ou d'opposition déterminée (une partie des juristes universitaires parmi les plus reconnus) que nous avons souhaité éclairer à travers une sociologie de l'action de chacun des groupes d'acteurs identifiés. Il s'agit donc à travers une analyse qui convoque la circulation transnationale des normes et les contradictions qui peuvent surgir entre normes d'égalité voire d'équité française et normes anti-discrimination et raisonnement en terme de *Gender mainstreaming*, de resituer les positions des différents acteurs du débat public dans un *espace d'action culturel et normatif*. En ce sens les arguments développés par les acteurs - dont nous avons en partie rendu compte - sont à la fois un *symptôme* d'une position normative à interpréter et un *opérateur* dans un espace d'action discursif et normatif. Le cas de la loi sur les CA permet d'illustrer un processus d'évolution des élites réformatrices françaises vers une logique de discrimination indirecte et de quotas. Les raisonnements de la discrimination indirecte deviennent progressivement plus légitimes et familiers dans le débats public et auprès des élites politiques et économique - et ce malgré ses contradictions avec l'égalité Républicaine - du fait des réformes de la gouvernance des grandes entreprises, de la globalisation financière et de la réforme de la régulation des entreprises aux Etats-Unis (Sarbanes-Oxley Act) d'une part et des politiques de nouveau management public et des directives européennes d'autre part.

Il nous a semblé que le cas de la loi sur les conseils d'administration des entreprises appelait une réflexion en termes de méthode également. En premier lieu, la longue histoire des débats et controverses sur l'égalité hommes/femmes en France, permet de mieux saisir l'éventuel tournant que constitue la loi. En prenant au sérieux la tradition typiquement française de conception de l'égalité républicaine, on voit mieux apparaître les lignes de tensions avec une définition de l'égalité comme « non-discrimination » portée par l'Europe et le monde occidental aujourd'hui. A la toute fin du 19<sup>e</sup> siècle en France, une controverse transnationale qu'on nommait alors « la question de la femme » déchira durant plus de 10 années, juristes, savants et hommes politiques. Durkheim s'en était mêlé en proposant une formule, celle de « l'égalité dans la différence »<sup>33</sup> qui a nourri essais et débats sur plus d'un siècle. Dès le 19<sup>e</sup> siècle, la tension entre égalité Républicaine et différence posait intellectuellement souci. Le présent cas peut ainsi, aussi se lire au miroir d'une longue histoire française faite de tension et contradiction normatives autour de l'égalité, des hiérarchies entre les sexes et de l'appréhension de la différence.

Ensuite, l'analyse que nous avons conduite a exigé de penser *ensemble* à la fois la recomposition *des groupes d'acteurs* et les *catégories d'analyse de l'action publique* (de justice, d'équité, d'égalité). Enfin, au-delà de l'analyse des discours, il est nécessaire de resituer l'espace d'action de chaque acteur dans son ampleur et épaisseur. Resituer l'évolution de la gouvernance des entreprises et des règles qui régissent les conseils d'administrations, comme l'environnement transnational dans lequel se situe désormais l'espace d'action, de stratégie et de fonctionnement des grands groupes permet de convier dans l'analyse, à la fois

---

33 Wobbe T., Berrebi-Hoffmann I., Lallement M. (dir.), 2011, *Die gesellschaftliche Verortung des Geschlechts. Diskurse der Differenz in der deutschen und französischen Soziologie um 1900*, Frankfurt am Main/New York, Campus, November, 294 pages.



d'autres cadres législatifs contraignants pour les entreprises (loi américaine) et des circulations de raisonnements nouveaux portés par l'Europe, les consultants et cabinets d'audit, les élites réformatrices publiques et privées ou certaines lois françaises (la LOLF). L'articulation « local/global » est alors moins à penser en termes d'importations ou de conversion de l'espace national à des logiques globales ou parfois anglo-saxonnes, qu'à un niveau plus intermédiaire (*meso* dit on parfois en sociologie) de recombinaison des acteurs dans des rapports de forces internes à l'espace national. Les acteurs proches d'une logique globale et ceux qui restent proches d'une logique locale s'opposent par conviction, par intérêt et selon les champs sémantiques, cognitifs, et économiques dans lesquels ils évoluent.

## Références bibliographiques

Bender Anne-Françoise, 2006, « Les politiques de gestion de la diversité », In *La gestion des ressources humaines*, coll Cahiers Français n°333, La documentation française, 2006-11-13

Bender Anne-Françoise, Pigeyre Frédérique, 2010, « Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion », in Barth Isabelle, Falcoz Christophe, (ed) *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Economica, 2010, 83-100.

Berrebi-Hoffmann Isabelle, Grémion Pierre, (2009) « Elites intellectuelles et réforme de l'Etat. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise- (1980- 2009)», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n°126, avril/ mai 2009, p. 39-60.

Berrebi-Hoffmann Isabelle (2013), « Penser le changement au-delà des acteurs et des institutions », *Socio, nouvelle revue de sciences sociales* n°1, 1<sup>er</sup> semestre 2013, p.119-140.

Blanchard Soline, Boni-Le Goff Isabelle, Rabier Marion (2013), « Une cause de riches ? » L'accès des femmes au pouvoir économique : *Sociétés contemporaines*, 2013/1 n° 89, p. 101-130.

Didier Christelle (2009), « L'alerte professionnelle en France : un outil problématique au coeur de la RSE », <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00768469>

Garner-Moyer Hélène (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Revue Management et Avenir*, n° 7, p. 23-42.

Lebègue Daniel, Picard Jean-Paul (2006), « La révolution discrète des conseils d'administrations » *Le journal de l'école de Paris du management*, 2006/5 – N°61, p. 8-15

Moulin Yves, Point Sébastien (2012), « Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°83, p.31-44.

Rapport « Grésy » (2009) - Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Établi par Brigitte Grésy, Membre de l'inspection générale des affaires sociales. 7 juillet 2009, 123 p. : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_egalite8-07-09.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_egalite8-07-09.pdf)





Rapport « Grésy » (2011) - Inspection générale des affaires sociales RM2011-084P., « Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail », établi par Brigitte Grésy, membre de l'inspection générale des affaires sociales, avec la participation de Philippe Dole et de Francois-Xavier Chivot, juin 2011, 231 p., <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000300/0000.pdf>

Laufer Jacqueline, Silvera Rachel (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse », Paris, Emergences, 2004.

Reigné Philippe (2010), « Les femmes et les conseils d'administration- Réponse à un éditorial de M. Francois-Xavier Lucas », *JCP/ La semaine juridique- édition entreprise et affaires*, n°3, 21 janvier 2010, p. 27-29.

Sabbagh Daniel (2003), *L'égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux Etats-Unis*, Paris, Economica.

Sénat (2013), « Projet de loi pour l'égalité entre les hommes et les femmes », Etude d'impact, Sénat, 1<sup>er</sup> juillet 2013, 135 p. <http://www.senat.fr/leg/etudes-impact/pjl12-717-ei/pjl12-717-ei.pdf>

Lucas F.-X. (2009), La « modernitude » s'invite dans les conseils d'administration », *Bull. Joly Sociétés* nov. 2009, p. 945.

Stoltenberg, Clyde A (2005), “comparative analysis of Post-Sarbanes-Oxley Corporate Governance Developments in the US and European Union : the Impact of tensions created by Extraterritorial Application of Section 404”, 53 *Am. J. Comp. L.* 457 (Spring 2005).

Lucci Jean Paul (2003), “Enron - The Bankruptcy heard around the world and the international ricochets of Sarbanes-Oxley”, 67 *Alb. L. Rev.* 211 (2003).

Wobbe T., Berrebi-Hoffmann I., Lallement M. (dir.), (2011), *Die gesellschaftliche Verortung des Geschlechts. Diskurse der Differenz in der deutschen und französischen Soziologie um 1900*, Frankfurt am Main/New York, Campus, November, 294 pages.



## **Annexe 1 : Aperçu synthétique de l'évolution des lois sur l'égalité entre les femmes et les hommes en France depuis 1944**

Depuis 1946, l'article 3 du préambule de la Constitution pose le principe de l'égalité des droits entre hommes et femmes :

« La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ».

Un grand nombre de textes législatifs ont été adoptés depuis lors pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes. Il s'agissait d'abord d'accorder aux femmes l'ensemble des droits civils et politiques dont elles étaient privées. Ainsi, en 1938 est supprimée l'incapacité juridique de la femme mariée ; les femmes obtiennent le droit de vote et d'éligibilité en 1944. En 1965, les femmes obtiennent le droit d'exercer une activité professionnelle sans l'autorisation de leur mari. L'autorité paternelle est remplacée par l'autorité parentale en 1970, les époux assurant ensemble la direction morale et matérielle de la famille (la notion de chef de famille ne sera supprimée dans le droit fiscal qu'en 1983).

Cette première génération des Droits des femmes, qui a permis d'accorder aux femmes les mêmes droits qu'aux hommes, a été suivie par une deuxième génération de droits visant à garantir le droit des femmes à disposer de leur corps. En 1971, les décrets d'application de la loi Neuwirth autorisant la contraception sont publiés (4 ans après la loi elle-même). Une première loi légalisant pour une période de cinq ans l'intervention volontaire de grossesse (loi dite Simone Veil) est votée en 1975, la loi définitive étant adoptée en 1979. En 1982 est adoptée la mesure de remboursement de l'IVG par la sécurité sociale. L'année suivante, la loi établit une nouvelle définition du viol, tenant compte notamment du viol conjugal. En 2001, puis en 2004, les dispositions relatives à l'IVG sont complétées.

Cette deuxième génération de Droits vise également à garantir l'égalité professionnelle.

Ainsi, la loi du 22 décembre 1972 inscrit dans le Code du travail le principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes : « tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail, ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes » (article L.140-2). Plusieurs textes relatifs à l'égalité professionnelle ou salariale entre les femmes et les hommes sont ensuite successivement adoptés. Transposant le plus souvent des directives européennes, ils visent en particulier à consolider la mise en œuvre concrète de ce principe. **La loi du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy »** réforme le code du travail et le code pénal en ce qui concerne **l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**. En **2001**, la loi dite « loi Génisson » actualise et renforce cette loi.

**En 2000** a également été adoptée la **loi sur la parité**, grâce notamment à la mobilisation des associations et personnalités féministes dénonçant le retard français en matière de partage du pouvoir entre les femmes et les hommes. Suite aux législatives de 1993, avec 5,9% de députées, la proportion de femmes à l'Assemblée nationale était égale à celle de la 1<sup>ère</sup> assemblée élue après l'accès des femmes aux droits de vote et d'éligibilité en 1946 (5,6%).

*Source : Projet de loi pour l'égalité entre les hommes et les femmes, Etude d'impact, Sénat, 1<sup>er</sup> juillet 2013. <http://www.senat.fr/leg/etudes-impact/pjl12-717-ei/pjl12-717-ei.pdf>*



## **Annexe 2 : quelques dates dans l'histoire des femmes, avant mai 2012 (Extrait de Regards sur la parité, édition 2012, INSEE)**

**1804**

Le Code civil consacre l'incapacité juridique totale de la femme mariée.

**1838**

Première École normale d'institutrices.

**1850**

La loi Falloux rend obligatoire la création d'une école de filles dans toute commune de plus de 800 habitants.

**1881**

Création de l'École normale supérieure de Sèvres formant les professeurs femmes de l'enseignement secondaire féminin.

Les lois Jules Ferry instaurent l'enseignement primaire obligatoire, public et laïc, ouvert aux filles comme aux garçons.

**1892**

Interdiction du travail de nuit pour les femmes.

**1907**

Les femmes mariées peuvent disposer librement de leur salaire.

Les femmes sont électrices et éligibles aux conseils des prud'hommes.

**1909**

Loi instituant un congé de maternité de huit semaines sans rupture du contrat de travail.

**1919**

Création du baccalauréat féminin.

**1920**

Les femmes peuvent adhérer à un syndicat sans l'autorisation de leur mari.

**1924**

Les programmes d'études dans le secondaire deviennent identiques pour les garçons et les filles, entraînant l'équivalence entre les baccalauréats masculin et féminin.

**1925**

Création de l'École polytechnique féminine, première école d'ingénieurs réservée aux femmes.

**1938**

Réforme des régimes matrimoniaux : suppression de l'incapacité juridique de la femme, l'époux conserve le droit d'imposer le lieu de la résidence et d'autoriser ou non l'exercice d'une profession par sa femme. Il garde l'autorité paternelle sur les enfants.

**1942**

L'avortement de délit (1923) devient « crime contre la sûreté de l'État », il est puni de mort.

**1944**

Les femmes obtiennent le droit de vote et l'éligibilité.

**1946**

Le préambule de la Constitution pose le principe de l'égalité des droits entre hommes et femmes dans tous les domaines.

**1947**

Germaine Poinso-Chapuis est la première femme nommée ministre.

**1955**

L'avortement thérapeutique est autorisé.

Aux États-Unis, le docteur Gregory Pincus met au point la pilule contraceptive.

**1959**

Mise en place progressive de la mixité dans l'enseignement secondaire.

**1965**

La femme peut exercer une activité professionnelle sans l'autorisation de son mari.  
Interdiction de licencier une femme enceinte et pendant douze semaines après l'accouchement.

**1967**

La loi Neuwirth autorise la contraception sans lever l'interdiction de toute publicité en dehors des revues médicales.

**1970**

Remplacement de l'autorité paternelle par « l'autorité parentale ». Désormais, la notion de chef de famille est supprimée. Les époux assurent ensemble la direction morale et matérielle de la famille.

**1971**

Décrets d'application de la loi Neuwirth après quatre ans d'attente.

**1972**

Loi du 22 décembre relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.  
Création des centres de planification ou d'éducation familiale et des établissements d'information, de consultation ou de conseil familial.  
Possibilité pour la femme mariée de contester la paternité du mari et de reconnaître un enfant sous son nom de naissance.  
Mixité de l'École polytechnique.

**1973**

Création du conseil supérieur de l'information sexuelle, de la régulation des naissances et de l'éducation familiale.

**1974**

Création d'un secrétariat d'État à la condition féminine.  
Remboursement des frais relatifs à la pilule et au stérilet par la Sécurité sociale.

**1975**

Loi du 17 janvier (provisoire pour cinq ans) dite « Loi Simone Veil » relative à l'interruption volontaire de grossesse (IVG).  
Loi du 11 juillet modifiant et complétant le code du travail en ce qui concerne les règles particulières au travail des femmes. Elle sanctionne notamment les discriminations fondées sur le sexe, en particulier en matière d'embauche.  
Loi du 11 juillet portant réforme du divorce et qui instaure le divorce par consentement mutuel.  
Choix du lieu de résidence par les deux époux avec possibilité d'opter pour deux domiciles différents.

**1977**

Création du congé parental pour les femmes des entreprises de plus de 200 salariés.  
Création d'une allocation de remplacement maternité pour les agricultrices.

**1978**

Extension de la qualité d'ayant droit d'un assuré social à la personne vivant maritalement avec lui.

**1979**

L'interdiction du travail de nuit dans l'industrie est supprimée pour les femmes occupant des postes de direction ou des postes techniques à responsabilités.  
Loi définitive sur l'interruption volontaire de grossesse.

**1980**

Mesures visant à la reconnaissance de l'activité professionnelle des conjointes d'agriculteurs.



Loi du 23 décembre établissant une nouvelle définition du viol, qui tient notamment compte du viol conjugal. Désormais, les associations peuvent se porter partie civile dans les procès pour viol, sous certaines conditions.

#### **1981**

Création d'un ministère des Droits de la femme.

#### **1982**

Remboursement de l'interruption volontaire de grossesse par la Sécurité sociale.

Loi du 10 juillet offrant la possibilité aux conjoints d'artisans et de commerçants travaillant dans l'entreprise familiale d'opter pour un statut de conjoint collaborateur, de conjoint salarié ou de conjoint associé, générateur de droits propres en matière de couverture sociale.

Instauration d'un congé de maternité rémunéré pour l'ensemble des femmes des professions non salariées non agricoles.

#### **1983**

Loi du 13 juillet dite « loi Roudy » portant réforme du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Double signature obligatoire sur la déclaration de revenus d'un couple marié.

Suppression de la notion de chef de famille dans le droit fiscal.

Ratification par la France de la Convention internationale sur l'élimination des discriminations à l'égard des femmes (Convention de New York, 1980).

#### **1984**

Recouvrement des pensions alimentaires impayées par l'intermédiaire des caisses d'allocations familiales.

Égalité des époux dans la gestion des biens de la famille et des enfants.

Congé parental ouvert à chacun des parents salariés sans distinction de sexe.

#### **1985**

Possibilité d'ajouter au nom porté par l'enfant le nom de l'autre parent (en général le nom de la mère) en tant que nom d'usage.

Extension aux discriminations fondées sur le sexe et la situation de famille des sanctions prévues en matière d'agissements discriminatoires. Les associations pourront se porter partie civile dans les procès relatifs à des discriminations fondées sur le sexe.

Loi du 5 janvier relative aux mesures en faveur des jeunes familles et des familles nombreuses visant à favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Est créée l'Allocation parentale d'éducation (APE), qui permet aux parents de jeunes enfants d'interrompre ou de réduire temporairement leur activité professionnelle afin de s'occuper d'eux.

Loi du 23 décembre relative à l'égalité des époux dans les régimes matrimoniaux et des parents dans la gestion des biens des enfants mineurs.

#### **1987**

Assouplissement des restrictions à l'exercice du travail de nuit des femmes et abolition de certaines dispositions particulières au travail des femmes.

Assouplissement des conditions de versement de l'APE.

Élargissement des cas où l'autorité parentale peut être conjointe (divorce, concubinage).

#### **1988**

Les agricultrices peuvent désormais bénéficier à titre personnel des aides à l'installation dans l'agriculture lorsqu'elles créent une société avec leur conjoint.

Possibilité pour les conjoints, dans le régime des professions libérales, de cumuler la pension de réversion avec leurs avantages personnels de vieillesse ou d'invalidité.

#### **1990**

Loi du 10 juillet qui permet aux associations luttant contre les violences familiales de se porter partie civile.

**1991**

La cour de justice des Communautés européennes considère qu'une interdiction du travail de nuit des femmes est discriminatoire et contraire au principe d'égalité professionnelle. Édith Cresson est la première femme nommée Premier ministre.

**1992**

Loi du 22 juillet créant le délit de harcèlement sexuel dans les relations de travail.

**1993**

Loi du 27 janvier dépénalisant l'auto-avortement et créant le délit d'entrave à l'IVG.

Loi du 8 juillet posant le principe de l'autorité parentale conjointe à l'égard de tous les enfants (légitimes ou naturels) quelle que soit la situation de leurs parents (mariage, séparation, divorce).

**1994**

Loi sur la famille portant notamment extension de l'APE dès le 2e enfant, relèvement progressif de l'âge limite pour le versement des allocations familiales et extension du bénéfice de l'allocation de garde d'enfant à domicile à taux réduit pour les enfants de trois à six ans.

Introduction du congé parental à mi-temps dans la fonction publique.

**1995**

Création d'un observatoire de la parité entre les femmes et les hommes.

**1998**

Circulaire du 6 mars relative à la féminisation des noms de métiers.

**2000**

Loi du 6 juin sur l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives.

Loi du 10 juillet 2000 relative à l'élection des sénateurs : le code électoral est modifié afin que le scrutin proportionnel concerne désormais les départements où trois sénateurs ou plus sont élus (soit les deux tiers des sénateurs), contre cinq sièges ou plus.

Annexe - Quelques dates dans l'histoire des femmes 177

**2001**

Loi du 9 mai, dite « loi Génisson » sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette loi actualise et renforce la loi de 1983 en définissant les axes de sa mise en oeuvre. Elle régit également le travail de nuit pour les salariés femmes et hommes.

Loi du 16 novembre relative à la lutte contre les discriminations à l'emploi, précisant notamment le régime juridique de la preuve et la notion de discrimination.

Loi du 6 juillet relative à l'interruption volontaire de grossesse (IVG) et à la contraception qui actualise la loi de 1967 relative à la contraception et celle de 1975 relative à l'avortement. Les dispositions portent notamment sur la suppression de l'autorisation parentale pour l'accès des mineures à la contraception, l'aménagement de la mise à disposition de la contraception d'urgence, l'autorisation de la stérilisation à visée contraceptive, l'allongement du délai légal de recours à l'IVG, l'aménagement de l'autorisation parentale pour les mineures demandant une

IVG et l'élargissement du délit d'entrave. La loi de juillet 2001 et ses textes d'application de juillet 2004 permettent également aux femmes de recourir à une IVG médicamenteuse dans le cadre de la médecine de ville.

**2002**

La loi de modernisation sociale aborde, dans ses articles 168 à 180, la lutte contre le harcèlement moral au travail.

Le décret relatif aux modalités de désignation, par l'administration, dans la fonction publique de l'État, des membres des jurys et des comités de sélection de ses représentants au sein des organismes consultatifs, prescrit de respecter une proportion minimale d'un tiers de personnes de chaque sexe.



Loi du 4 mars relative au nom de famille. Les enfants pourront faire figurer les noms de leurs deux parents sur leur état civil.

### **2003**

Loi du 11 avril relative à l'élection des conseillers régionaux et des représentants au Parlement européen ainsi qu'à l'aide publique aux partis politiques.

Loi du 30 juillet relative à l'élection des sénateurs : applicable à partir des élections de 2004, elle rétablit le scrutin majoritaire sans obligation de parité dans les départements élisant trois sénateurs. Les départements élisant au moins quatre sénateurs restent soumis à la règle de parité dans les candidatures.

Loi de finances pour 2004 : l'article 98 porte création d'un crédit d'impôt « famille » qui est mis en place en faveur des entreprises pour leur permettre de prendre en charge une partie des dépenses en faveur de leurs salariés ayant des enfants à charge.

Création du conseil supérieur de l'égalité professionnelle, chargé d'assurer un large débat sur l'égalité professionnelle, et auquel participent les organisations syndicales, les organisations d'employeurs, des personnalités qualifiées ainsi que les pouvoirs publics.

Loi du 21 août portant réforme des retraites. Dans le cadre de cette réforme, sont en particulier modifiés certains dispositifs dits d'« avantages familiaux ».

### **2004**

Création d'une commission de labellisation de l'égalité professionnelle. Elle doit permettre de promouvoir la diversité en entreprise par la prise en compte des actions menées en faveur de l'égalité, en termes notamment de sensibilisation des acteurs et de gestion des ressources humaines. Elle est ainsi chargée d'attribuer un label pour l'égalité professionnelle, dit « label égalité ».

Loi du 26 mai relative au divorce. Elle modifie les cas de divorce ainsi que la procédure et entrera en vigueur le 1er janvier 2005. Le divorce peut être désormais prononcé en cas soit de consentement mutuel, soit d'acceptation du principe de la rupture du mariage, soit d'altération définitive du lien conjugal, soit de faute.

Loi créant la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde).

La loi transpose la directive européenne du 29 juin 2000 relative à la mise en oeuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

### **2006**

Loi d'orientation agricole du 5 janvier visant à étendre la couverture sociale agricole des conjoints de chefs d'exploitation agricole

Loi du 23 mars relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, qui vise plus particulièrement à supprimer les écarts de rémunération dans le secteur privé et à faciliter l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que l'accès à la formation professionnelle et à l'apprentissage.

Loi du 4 avril renforçant la prévention et la répression des violences au sein du couple ou commises contre les mineurs. Elle met notamment en place un dispositif global d'aide aux victimes et aligne l'âge légal du mariage, antérieurement fixé à 15 ans pour les femmes, sur celui des hommes, soit 18 ans.

Création de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, dont la mission sera d'aider les institutions européennes et les États membres à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les politiques communautaires et politiques nationales qui en découlent et à lutter contre la discrimination fondée sur le sexe.

### **2007**

Loi du 31 janvier tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives.



Le ministère délégué à la Cohésion sociale et à la Parité propose un nouveau numéro national unique (le 39 19, coût d'un appel local) pour faciliter la prise en charge des victimes de violences conjugales.

Suite au premier tour des élections présidentielles, une femme est pour la première fois candidate au second tour.

Conférence sociale sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, organisée avec les partenaires sociaux. Le ministre du Travail annonce à l'issue de cette journée la mise en place d'une mesure visant à sanctionner financièrement, à partir de 2010, les entreprises qui n'auront pas signé d'accord pour résorber les écarts de salaires entre hommes et femmes fin 2009.

### **2008**

Deux décrets publiés le 5 juin prévoient l'allongement de la durée de bénéfice de l'allocation de remplacement pour congé de maternité ou d'adoption des personnes non salariées des professions agricoles, en cas de naissances multiples ou de grossesses pathologiques ou en cas de grossesse pathologique liée à l'exposition in utero au diéthylstilbestrol (DES).

Loi du 4 août de modernisation de l'économie, qui prévoit notamment d'étendre aux partenaires de Pacs le statut de conjoint collaborateur du chef d'entreprise travaillant dans l'entreprise familiale et d'étudier d'ici un an les modalités de l'extension du statut de conjoint collaborateur aux concubins.

Le Décret du 19 décembre relatif à l'allongement du congé de maternité des assurées relevant à titre personnel du régime social des indépendants instaure l'obligation de prendre une partie du congé de maternité avant l'accouchement, soit 14 jours. La durée totale du congé maternité indemnisé est donc portée à 40 jours consécutifs au lieu de 30 (14 jours de congé prénatal et 30 jours de congé postnatal).

Loi du 27 mai portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

La loi constitutionnelle du 23 juillet modifie l'article 1er de la Constitution, désormais ainsi rédigé : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

### **2010**

Accord national interprofessionnel du 26 mars : ce texte fait référence à la définition de la violence au travail du Bureau international du travail (BIT). Il donne des repères pour mieux identifier et prévenir les problèmes de harcèlement et de violence au travail.

Loi du 9 juillet relative aux violences faites spécifiquement aux femmes, aux violences au sein des couples et aux incidences de ces dernières sur les enfants. Le texte crée l'ordonnance de protection des victimes et du délit de harcèlement moral au sein du couple.

Arrêté du 23 juillet portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le harcèlement

et la violence au travail.

### **2011**

Loi du 27 janvier relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Ce texte impose dans un délai de trois ans la promulgation de la loi qui prévoit que la proportion de chaque sexe parmi les membres du conseil d'administration ou de surveillance ne doit pas être inférieure à 20 %.





### **Annexe 3 - L'approche intégrée ou « Gendermainstreaming » mise en place en France depuis 2012 en matière d'égalité**

*Extrait du rapport 2013- étude d'impact citée en référence p.11-13 :*

Compte tenu du caractère systémique des inégalités entre les femmes et les hommes et du poids des stéréotypes, les combattre nécessite une méthode spécifique : agir à tous les niveaux de la société et intégrer la question des inégalités entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques publiques, en associant acteurs publics et privés.

Certains États membres, notamment les pays nordiques comme la Suède, font de l'approche intégrée de l'égalité (gender mainstreaming) un concept clé de leur politique d'inclusion sociale. Il s'agit de prendre systématiquement en compte certains objectifs (égalité des genres, compensation des handicaps, lutte contre la pauvreté) dans les politiques de l'Union.

L'approche intégrée doit s'effectuer à chaque étape des processus politiques : de la conception et de la mise en œuvre au contrôle et à l'évaluation. Il doit conduire aussi à élargir le champ d'intervention des administrations en charge des questions de cohésion sociale et, par exemple, à prévoir des dispositions dans des législations sectorielles.

Ainsi, une grande partie de l'acquis communautaire dans le domaine du handicap relève de la réglementation des transports et des télécommunications. Par ailleurs, les progrès de la politique d'égalité entre hommes et femmes devraient s'appuyer à l'avenir sur la mise en œuvre du programme de Stockholm dans le domaine de la justice et des affaires intérieures. Enfin, la prise en compte systématique des objectifs d'inclusion sociale dans les relations extérieures de l'UE – grâce au rôle joué par la Commission européenne dans la coordination des positions des États membres au cours de la négociation puis de la mise en œuvre des accords mixtes (qui portent à la fois sur les compétences des États membres et sur les compétences de l'Union) – a joué un rôle de catalyseur important dans le domaine du handicap (convention des Nations unies de 2006) et de l'égalité des genres (programme d'action de Pékin).

La logique de l'approche intégrée est inscrite dans les traités. L'article 8 du TFUE, issu du traité d'Amsterdam, prévoit ainsi que « pour toutes ses actions, l'Union cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes. » Dans le traité de Lisbonne, beaucoup d'espoirs ont été placés dans l'ajout d'une clause sociale horizontale, prévu à l'article 9 du TFUE, qui stipule que toutes les politiques et les actions de l'Union doivent être définies en tenant compte des exigences liées à la promotion d'un niveau d'emploi élevé, à la garantie d'une protection sociale adéquate, à la lutte contre l'exclusion sociale ainsi qu'à un niveau élevé d'éducation, de formation et de protection de la santé humaine.

Cette approche intégrée, prônée par l'Union Européenne sous le nom de « gender mainstreaming », a été adoptée par la France depuis l'arrivée du Gouvernement et présentée lors de la communication en Conseil des ministres du 27 juin 2012 : il s'agit d'intégrer la dimension du genre dans le contenu des politiques publiques, à toutes les étapes (préparation, la décision, la mise en œuvre ou l'évaluation) et dans toutes les secteurs.

Cette politique interministérielle a été formellement adoptée le 30 novembre 2012 à l'occasion du Comité interministériel, réuni sous l'égide du Premier ministre qui a défini les



grands axes d'un plan global mobilisant tous les ministères, toutes les politiques publiques, et articulé autour de six principes :

- s'attaquer aux racines du sexisme ordinaire ;
- lever les contraintes que subissent les femmes dans leur vie quotidienne ;
- placer la réduction des inégalités de sante entre les femmes et les hommes au cœur de la démocratie sanitaire ;
- protéger les femmes contre les violences ;
- décliner l'égalité dans tous les pans de l'action publique ;
- affirmer les droits des femmes au niveau international.

Ce plan global est décliné au sein de chaque ministère sous la forme des feuilles de route pour l'égalité femmes-hommes routes (<http://femmes.gouv.fr/droits-des-femmes-les-feuilles-de-route-ministerielles/>) dont le pilotage a été confié à des hauts fonctionnaires à l'égalité, nommés auprès de chacun des ministres. Les références historiques et éléments opérationnels d'une approche intégrée « le gender mainstreaming est la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques » (Conseil de l'Europe). Depuis la 4ème conférence mondiale sur les femmes de 1995, à Pékin et sous l'influence des textes communautaires, plusieurs Etats développent cette logique qui peut être appréhendée sous ses trois dimensions - un concept, un objectif et une méthodologie:

- Un concept de genre qui renvoie « à l'identité, aux attributs et au rôle de la femme et de l'homme, tels qu'ils sont définis par la société, et à la signification sociale et culturelle que la société donne aux différences biologiques, ce qui engendre des rapports hiérarchiques entre femmes et hommes et se traduit par une répartition du pouvoir et des droits favorable aux hommes et désavantageux pour les femmes»
- Un objectif d'égalité réelle entre les femmes et les hommes qui prévoit une double approche pour y parvenir : poursuivre l'adoption de droits pour renforcer une égalité formelle, adopter des mesures spécifiques correctives tant que persistent les inégalités sexistes et prendre conscience lors de l'élaboration des politiques publiques de leurs impacts différenciés pour déconstruire les stéréotypes sexistes encore en présence.
- Une méthodologie qui « consiste en la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place de politiques»

En pratique, depuis mai 2012, la France s'est engagée dans la mise en place de cette nouvelle approche à travers la création d'un certain nombre d'outils :

- Un « haut fonctionnaire en charge de l'égalité des droits » a été nommé dans chaque ministère. Il a pour responsabilité de définir et de mettre en œuvre la politique du ministère en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- Une personne référente sur la question des inégalités entre les femmes et les hommes a été désignée au sein de chaque cabinet ministériel, afin de faciliter la conduite du travail interministériel ;
- Le ministère des droits des femmes a mis en place, pour l'ensemble des ministres, une action de sensibilisation, permettant de nourrir leur réflexion et contribuant à leur prise de conscience des conséquences directes et indirectes des stéréotypes ;
- un dispositif d'évaluation systématique de l'impact des textes juridiques sur l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place par la circulaire du Premier ministre du 23 août



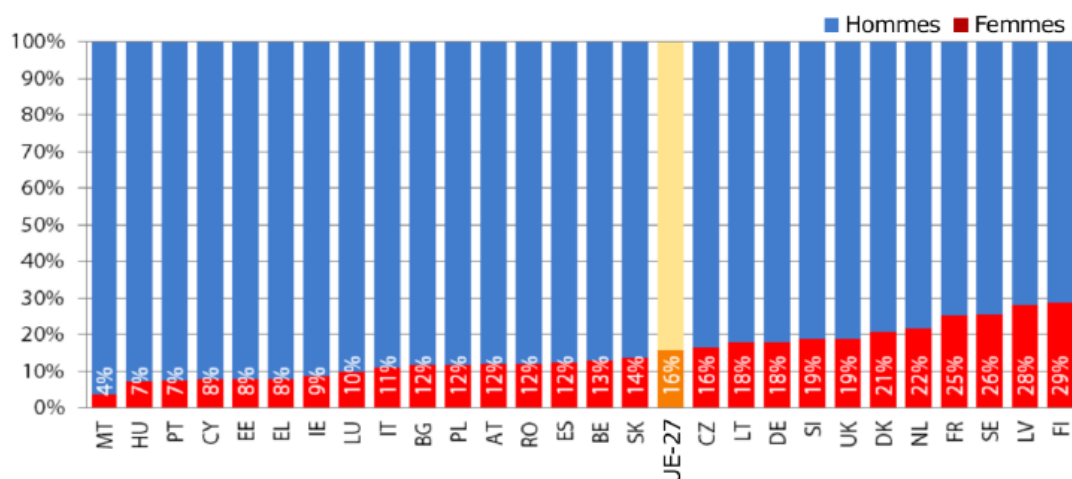
2012 relative à la prise en compte dans la préparation des textes législatifs et réglementaires de leur impact en termes d'égalité entre les femmes et les hommes ;  
- le décret n° 2013-8 du 3 janvier 2013 a créé le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes pour conduire l'évaluation des politiques conduites en matière de droits des femmes et d'égalité entre les femmes et les hommes.

## Annexe 4 : Présence des femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance en France et en Europe en octobre 2012

Source : commission européenne, fiche d'information nationale « l'équilibre hommes-femmes dans les conseils de sociétés », janvier 2013.

	France	UE-27
Présidentes du conseil d'administration	5,6 %	3,3 %
Présidentes-directrices générales	0 %	2,4 %
Administratrices	25,1 %	15,8 %

Pourcentage des femmes au sein des conseils des sociétés de l'Union européenne (octobre 2012)



**Source:** base de données de la Commission européenne sur les femmes et les hommes dans la prise de décision (dernière mise à jour en octobre 2012).  
Cf.: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_fr.htm)

**Entreprises concernées:** les données couvrent les plus grandes sociétés cotées en bourse de chacun des 27 États membres. «Société cotée en bourse» désigne une entreprise dont les actions sont négociables en bourse. Les «plus grandes» sociétés cotées en bourse sont celles qui constituent l'indice des valeurs de premier ordre du marché boursier national (50 au maximum). Cet indice «blue chip» comprend les sociétés les plus importantes en termes de capitalisation boursière et/ou de volumes d'échanges. Seules les sociétés domiciliées dans le pays en question sont prises en compte. La base de données contient des informations sur 582 sociétés totalisant 5 910 administrateurs.

**Administrateurs concernés:** dans les pays ayant un système moniste, l'ensemble du conseil d'administration est pris en compte (administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs). Dans les pays ayant un système dualiste, seul le conseil de surveillance est pris en compte.



## Annexe 5 : Extrait du rapport N° 431 du Sénat

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2003-2004, Annexe au procès-verbal de la séance du 27 juillet 2004, rapport d'information fait au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, sur l'application de la loi du 1er août 2003 de sécurité financière, Par M. Philippe MARINI, Sénateur. <http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-4315.html>

### UNE LOI « SARBANES-OXLEY » À LA FRANÇAISE ?

#### A. DES PÉRIMÈTRES DISJOINTS

La LSF a immanquablement été comparée à la loi Sarbanes-Oxley, adoptée en juillet 2002 dans un délai très court (mais dont nombre de mesures d'application sont tributaires de la SEC) et considérée à certains égards comme illustrative de l'approche américaine : une riposte rapide, contraignante, ciblée, fondée sur des règles précises. Cette comparaison ne vaut cependant que pour une partie minoritaire de la LSF, dont le périmètre est nettement plus large que celui de la loi Sarbanes-Oxley, centrée sur la fiabilité de l'information financière et la responsabilité des gestionnaires.

Les deux textes traitent ainsi les thèmes de l'audit et du gouvernement d'entreprise : la LSF se montre à certains égards plus contraignante<sup>12(\*)</sup>, mais la loi Sarbanes-Oxley prévoit en outre :

- la certification personnelle des comptes par le directeur général (Chief executive officer - CEO) et le directeur financier (Chief financial officer - CFO). Il s'agit d'une mesure emblématique, compte tenu de l'implication des dirigeants d'Enron et de Worldcom dans les fraudes mises à jour ;
- une clôture plus rapide des comptes (section 409), en deux jours au lieu de quinze ;
- la mise en place d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration ;
- la fourniture d'informations complémentaires à la SEC (principes comptables guidant la présentation des comptes, transactions hors bilan, changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants, codes d'éthique de l'entreprise...)
- un alourdissement des sanctions pénales (jusqu'à 25 ans d'emprisonnement pour fraude) ;
- la mise en place au sein des entreprises de comités de vérification indépendants, notamment habilités à recevoir et traiter des plaintes venant des actionnaires ou encore des employés concernant la comptabilité de l'entreprise et les procédures de vérification (procédure dite du « whistleblowing »).

#### B. TEMPÉRER LES MÉFAITS DE L'EXTRATERRITORIALITÉ

La portée extraterritoriale de la loi Sarbanes-Oxley, dont un certain nombre de dispositions s'appliquent aux sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis comme aux cabinets d'audit non américains<sup>13(\*)</sup>, a également constitué une des raisons majeures de sa médiatisation et de l'émoi qu'elle a suscité au sein des sociétés européennes, canadiennes ou japonaises. Les critiques que cette caractéristique majeure de la loi américaine a suscitées sont



compréhensibles, ne serait-ce que parce que l'extraterritorialité contrevient à un principe fondamental du droit, mais on ne peut s'en contenter. Il est même possible, dans une certaine mesure, de mieux comprendre la nature de cette extraterritorialité ou d'en atténuer la portée par trois arguments.

### 1. La vocation internationale du marché et de la réglementation des Etats-Unis

L'internationalisation des marchés financiers et la prééminence de la place américaine incitent nombre de sociétés à vocation internationale à se faire coter à New York. Le caractère territorial de bourses désormais interconnectées et parties prenantes de la mondialisation (que l'on considère la nationalité des émetteurs ou des investisseurs) paraît dès lors plus incident ou accessoire. Il semble donc logique que la volonté manifestée par les Etats-Unis de préserver la crédibilité de leur marché financier s'apprécie au regard du lieu de cotation, vecteur déterminant de la stabilité financière d'un pays et, s'agissant des Etats-Unis, de l'ensemble du monde, et non pas en considération de la nationalité des émetteurs. Le renforcement des contraintes, pour des émetteurs étrangers, constitue en quelque sorte une contrepartie du bénéfique qu'ils peuvent tirer de leur cotation aux Etats-Unis.

### 2. La portée extraterritoriale de la LSF

La LSF a elle-même un impact extraterritorial puisque, selon la même logique de primauté des règles de fonctionnement du marché boursier, les sociétés étrangères faisant appel public à l'épargne en France (et non pas uniquement leurs éventuelles filiales de droit français, qui parallèlement ne sont pas dispensées de leurs obligations) sont soumises à un certain nombre de règles françaises de marché, sans distinction de forme sociale ou de nationalité, parmi lesquelles les obligations d'information portant sur les procédures de contrôle interne et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil.

Si les sociétés étrangères n'ont pas l'obligation juridique d'établir les rapports y afférents, dans la mesure où elles ne sont pas soumises aux dispositions du code de commerce visées par l'article 122 de la LSF<sup>14(\*)</sup>, elles doivent néanmoins, dès lors qu'elles font appel public à l'épargne en France, rendre publiques les informations relatives aux matières visées par le rapport. De même, si un émetteur étranger est soumis à une obligation de communication portant sur les mêmes matières, mais en application du droit de l'Etat de son ressort ou d'un marché sur lequel ses titres sont également cotés, il devra donner simultanément les informations correspondantes en France.

### 3. La vertu incitative de l'extraterritorialité

Les dispositions relatives à l'enregistrement d'auditeurs étrangers auprès du PCAOB ont été critiquées en Europe, mais n'en ont pas moins eu la vertu d'inciter la Commission européenne à intensifier sa réflexion sur la réforme du contrôle légal des comptes, notamment aux fins de promouvoir la reconnaissance mutuelle, des deux côtés de l'Atlantique, des procédures d'enregistrement et de surveillance des auditeurs. Cette réflexion a abouti à la récente proposition de réforme de la « huitième directive comptable »<sup>15(\*)</sup>, dont le chapitre XII traite plus spécifiquement des aspects internationaux<sup>16(\*)</sup>. La pression extraterritoriale devrait donc constituer dans les années à venir un facteur d'accélération du décloisonnement et du dialogue transatlantiques. Au total, l'interconnexion des opérations de marché imprime sa marque aux influences réciproques qu'exercent les régimes juridiques nationaux.



\* <sup>12</sup> Les dispositions de l'article 117 de la LSF, relatives au rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne de la société, concernent toutes les sociétés anonymes, les comptes consolidés et les comptes sociaux, l'ensemble du contrôle interne, et sont d'application immédiate, alors que les dispositions équivalentes de la loi Sarbanes-Oxley (en particulier dans la section 404 intitulée « Management assessment of internal controls », qui impose aux sociétés de prouver la performance de leurs systèmes de contrôle comptable) ne s'appliquent qu'aux sociétés cotées et aux comptes consolidés, portent sur le contrôle interne relatif à l'établissement des comptes financiers, et s'appliquent à compter de l'exercice 2004-2005 (cf. troisième partie).

\* <sup>13</sup> Ces derniers sont soumis à la surveillance du nouveau Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), dès lors qu'ils certifient les comptes de filiales ou de sociétés américaines opérant à l'étranger.

\* <sup>14</sup> L'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, introduit par l'article 122 de la LSF, dispose que « les personnes morales faisant appel public à l'épargne rendent publiques les informations relevant des matières mentionnées au dernier alinéa des articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce dans des conditions fixées par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Celle-ci établit chaque année un rapport sur la base de ces informations ».

\* <sup>15</sup> Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE et 83/349/CEE, reçue à la présidence du Sénat le 5 avril 2004, n° 2554.

\* <sup>16</sup> *L'article 46 de la proposition de directive prévoit en particulier la possibilité d'une réciprocité bilatérale, s'agissant de l'enregistrement des auditeurs et cabinets d'audit des pays tiers, lorsque les systèmes de supervision des Etats concernés sont considérés comme équivalents.*