

**Preprint – article paru dans *Entreprises et Histoire*, n°107, 2022**

**L'égalité professionnelle en entreprise : des quotas, et après ?**

Avec

**Agnès ARCIER**

Fondatrice présidente d'honneur de Administration moderne

Présidente de la Fédération Femmes Administrateurs

**Béatrice CLICQ**

Secrétaire Confédérale CGT-FO, secteur égalité et développement durable

Présidente du groupe CGT-FO au CESE

**Brigitte GRESY**

Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle

Présidente du Haut Conseil à l'Égalité (2019-2021)

**Hager JEMEL**

Professeure associée de Management et Directrice du centre d'innovation en open-leadership pour la diversité et l'inclusion à l'EDHEC Business School

**Sophie POCHIC**

Directrice de recherche au CNRS, Centre Maurice Halbwachs,

CNRS-ENS-EHESS

Débat organisé et animé par

**Isabel BONI LE GOFF**

MCF Sociologie, Université Paris 8, CSU

**Marion RABIER**

MCF Science politique, Université Haute Alsace, SAGE

*Propos retranscrits par Bessie Leconte*

*Le débat s'est tenu alors que se discutait à l'Assemblée Nationale une proposition de loi visant à « accélérer l'égalité économique et professionnelle ». Dix ans après la loi Copé-Zimmermann instaurant des quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, la loi Rixain, votée le 24 décembre 2021, étend ces quotas aux cadres dirigeant·e·s, dans les comités de direction (codir) et les comités exécutifs (comex). Réunissant des spécialistes de ces questions, le débat revient sur le bilan des quotas dans les entreprises, et interroge l'insertion de ces dispositifs dans les politiques d'égalité professionnelle dans leur ensemble : comment articuler égalité professionnelle par le haut et par le bas ?*

**Marion Rabier** : En janvier 2021, à l'occasion des dix ans de la loi Copé-Zimmermann sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, le Haut Conseil à l'Égalité (HCE) a publié un bilan de cette loi, quel est-il ?

**Brigitte Grésy** : Le bilan est évidemment en demi-teinte. Nous avons la grande illusion, à l'époque, quand on a travaillé sur la loi Copé-Zimmermann, que mettre des quotas dans les gouvernances, cela allait provoquer un ruissellement dans les comités de direction et les comités exécutifs. Non seulement ce ruissellement n'a pas eu lieu mais en plus, les quotas eux-mêmes, dans les conseils d'administration, n'ont pas donné toutes les conséquences qu'on aurait souhaitées. Premièrement : quand il y a des quotas et qu'il y a un suivi réel de ces quotas, alors effectivement la loi est un succès, nous le savons : SBF 120, 45-46% de femmes dans les conseils d'administration. Quand il y a des quotas, mais pas de suivi, c'est-à-dire en dessous du SBF 120, on n'est pas aux 40%. En 2018-2019, on restait aux alentours de 38%. Quand il n'y a pas de quotas, alors c'est un peu la catastrophe et certaines études en 2018 montraient qu'on n'était même pas à 20%. Et enfin, dernier élément, c'est que la parité s'arrête aux portes du pouvoir. Même lorsqu'on arrive à avoir aux alentours de 40% de femmes dans les conseils d'administration, les présidents de conseils d'administration, les directeurs généraux, etc., cela ne suit pas, c'est-à-dire que l'on retrouve des résistances au niveau du pouvoir. Donc c'est ce constat qui est important, parce qu'il montre des failles : l'absence de contrôle, l'absence de suivi, la non mise en application des sanctions montrent que ce système dans les conseils d'administration, s'il est bon en soi, n'est pas suffisant pour aboutir à des résultats corrects.

Au HCE, très clairement, nous estimons qu'il y a trois problèmes, et on va les évoquer. Le premier, c'est que la parité est vécue par les organisations comme une parité arithmétique, et non pas comme un enjeu transformatif de toute l'organisation. C'est-à-dire, la question se pose : en quoi le chiffre est-il suffisant pour mener à l'action et est-ce qu'il ne faut pas une pédagogie réelle autour de tout cela, pour véritablement infléchir les pratiques ? Là, on a un problème d'accompagnement des chiffres. Deuxièmement, nous avons une égalité qui est un peu imposée et non plus une égalité négociée. Nous avons vécu très longtemps sur l'idée d'une égalité négociée. Or, on voit bien qu'on a toute une série de sanctions<sup>1</sup>, dont on ne sait pas comment elles vont s'imbriquer les unes dans les autres. Et enfin, il y a les oublié·e·s de l'égalité. Quid des oublié·e·s de l'égalité professionnelle, qu'on ne retrouve pas véritablement, ni dans

---

<sup>1</sup> voir infra

l'Index<sup>2</sup>, ni dans les quotas, un peu dans la négociation collective mais pas suffisamment ? Et là, c'est pour nous un gros sujet.

**Marion Rabier** : A propos de la parité qui s'arrête aux portes du pouvoir précisément, où est-il ce pouvoir ?

**Agnès Arcier** : C'est vrai que, avec le recul qu'on peut avoir aujourd'hui, sur la loi Copé-Zimmermann et son complément concernant les établissements publics à l'intérieur de la loi Sauvadet<sup>3</sup>, on constate que, même là où les organisations ont fait un véritable effort pour respecter la lettre de la loi, dès qu'on est sur des sujets qui ne sont pas très directement concernés par les quotas, par les obligations, et bien là, ça ne bouge pas naturellement. Il y a une sorte de résistance. Quand on regarde bien, il y a très peu d'organisations qui ont essayé de transformer la chose en la pensant comme un système. C'est-à-dire de se dire « il y a une mesure concernant le conseil d'administration mais derrière, c'est un enjeu global pour l'entreprise et je le prends comme un enjeu de compétitivité globalement, de meilleures conditions de travail pour l'ensemble des salariés, de prise en compte des talents, et donc, j'en fais un enjeu plus global. Dans ce cas-là, j'essaie d'avoir des mesures au sein de mon entreprise qui concernent l'ensemble de la chaîne ». Mais c'est souvent, dans le secteur privé, à l'impulsion de quelques dirigeants assez rares.

**Sophie Pochic** : Il me semble important de rappeler que ce n'est pas qu'un enjeu franco-français. C'est notamment l'enquête d'Anne-Françoise Bender<sup>4</sup> qui montre bien qu'il y a des contextes internationaux, européens inspirants. Cet enjeu de la féminisation du pouvoir économique a d'abord été porté par la Norvège, avec la loi de 2003, mais plusieurs pays européens se sont ensuite dotés de lois imposant des quotas : en Espagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en Islande. Cette valorisation de la mixité dans la gouvernance vient aussi des États-Unis, en particulier depuis la loi Sarbanes-Oxley de 2002, suite au scandale financier Enron, avec l'idée qu'il faut éviter l'entre soi qui peut favoriser la corruption, ou faire prendre des risques financiers inconsidérés. La crise financière de 2008 a participé à légitimer cette demande de renouvellement, notamment par les femmes, des instances de gouvernance. Mais suivant les pays, les périmètres de ces lois diffèrent. Dans certains pays, cela ne concerne que

---

<sup>2</sup> Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes ou Index Pénicaud, créé en 2018, oblige les entreprises de plus de 50 salariés à calculer et publier annuellement une note, évaluant les inégalités entre les femmes et les hommes en leur sein. Calculée sur 100 points, à partir de cinq critères (l'écart de rémunération femmes-hommes ; l'écart dans les augmentations annuelles ; l'écart dans les promotions ; les augmentations au retour de congé maternité ; la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise), les entreprises dont la note est inférieure à 75/100 ont trois ans pour se mettre en conformité. Dans le cas contraire, elles peuvent être sanctionnées financièrement jusqu'à 1% de leur masse salariale.

<sup>3</sup>Loi Sauvadet de 2012 (Loi n°2012-347 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) impose un quota de 40% de femmes en 2017 parmi les personnes nommées pour la première fois aux principaux emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière.

<sup>4</sup> Anne-Françoise Bender, « Une parité économique en marche ? Mise en œuvre et effets de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration », in Soline Blanchard, Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2021, p 357-382.

les entreprises publiques ; dans d'autres pays comme la France, cela va être les entreprises publiques et les entreprises privées. C'est enfin soutenu par les marchés financiers, avec tout l'enjeu de la notation sociale, et des analystes qui prennent désormais la mixité de l'encadrement comme un indice de bonne gestion des entreprises. Mais il faut signaler que par contre, l'extension des quotas aux comités de direction avec la loi Rixain<sup>5</sup> est là une première en Europe.

**Brigitte Grésy** : Juste pour aller dans le sens de ce que dit Sophie Pochic, quand on a travaillé sur la loi Copé-Zimmermann en 2011, nous sommes allés en Norvège. C'est-à-dire qu'on a vraiment regardé comment ils avaient fait et ce qui est très intéressant, c'est que en fait, et c'est souvent le cas dans les différents pays européens, ils ont tous commencé par la parité politique, avant de se lancer dans la parité économique. Comme si la parité politique était une façon de se muscler sur l'enjeu des quotas et des mesures d'action positive, avant d'oser aller sur le terrain privé. Et là où on a vu toutes les différences, c'est que pour la Norvège, la sanction c'était la dissolution de l'entreprise, vous vous rendez compte ! Mais bon, ils ont beaucoup moins d'entreprises que chez nous et les partenaires sociaux ont été partie prenante de l'exercice, ce qui n'a pas été le cas chez nous. Suivant les pays, tantôt c'est obligatoire avec sanctions, tantôt c'est uniquement une proposition ; tantôt les partenaires sociaux sont pour ; ici chez nous, ils sont totalement indifférents et même disent « c'est une histoire de cadres, c'est une histoire de femmes un peu nanties ». Moi, c'est comme ça que je l'ai senti. Je suis absolument d'accord sur le fait qu'aujourd'hui, notamment avec ces histoires de labels et de normes qui passent au niveau européen, l'enjeu c'est bien d'établir un noyau dur sur lequel on puisse se mettre d'accord.

**Isabel Boni Le Goff** : La deuxième question porte sur la gouvernance des entreprises : en quoi la parité, selon vous, entraîne-t-elle des transformations dans les organisations ? Quels apports cela peut-il représenter pour la gouvernance des entreprises ?

**Agnès Acier** : Effectivement, on rentre là sur un sujet de conviction et de débat véritablement. Mais je pense qu'il y a quand même un point au moins sur lequel tout le monde est d'accord depuis 2011, depuis que nous avons, dans le secteur privé, l'obligation de quotas Copé-Zimmermann, c'est qu'il y a eu un impact sur la professionnalisation des conseils d'administration. Ça, c'est quelque chose qui n'est contesté par personne à vrai dire, et qui a été constaté à la fois par les entreprises qui le disent elles-mêmes, et par différentes études. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que tout à coup, à partir du moment où il y a eu cette nécessité de commencer à recruter des personnalités féminines, on s'est mis à examiner les compétences des membres des conseils d'administration et à moins recruter exclusivement sur réputation, réseau, sans regarder ce que la personne allait apporter à la stratégie de l'entreprise. Donc on peut considérer qu'il y a eu une meilleure identification des compétences des membres des conseils d'administration.

---

<sup>5</sup> Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, qui instaure, entre autres, des quotas de 40% de femmes dans les instances dirigeantes des entreprises de plus de 1000 salariés d'ici 2030.

Cela a certainement apporté aussi un peu plus de transparence dans les procédures, dans le *process* de décision, c'est un sujet auquel les femmes sont assez sensibles.

Pour autant, on n'a pas forcément constaté que cela ouvrait le champ des sujets discutés en conseil d'administration. Mais on peut penser quand même que ça a pu commencer à entraîner un dessin un peu plus global sur l'organisation, la formation, etc.

L'effet de ruissellement qu'on n'a pas vu sur les Comex, Codir, il ne s'est pas non plus produit sur les fameux comités d'audit ou comités de rémunérations qui sont rattachés au conseil. Là aussi, ça bouge, mais ça bouge lentement globalement. Néanmoins, je pense qu'on peut dire *ex-post*, qu'il y a un effet de professionnalisation du travail des conseils qui était nécessaire, qui était souhaitable, surtout pour les grandes entreprises, qui sont à peu près les seules à avoir atteint le fameux quota de 40% et qui sont engagées dans ce qu'on appelle la mondialisation, donc qui doivent atteindre certains standards de gouvernance.

Le deuxième impact, qui est lui beaucoup plus discuté, c'est la question du lien de la parité avec la performance. Je dirais que jusqu'à maintenant, c'est resté un éternel débat, avec des études de chercheurs et d'autres de cabinets de stratégie d'organisation internationaux, qui montrent plutôt une corrélation, sans aller jusqu'à la notion de causalité, mais qui montrent quand même une corrélation. Mais, il y a aussi des travaux qui montrent qu'il n'y a pas de corrélation, voire même qu'il pourrait y avoir un impact négatif. Évidemment, cela ne satisfait pas les personnes qui sont persuadées du contraire mais néanmoins, des études américaines ont démontré que quand un dirigeant d'entreprise fait rentrer des femmes dans le conseil, cela peut avoir un impact négatif sur la valeur boursière pendant quelques années. C'est un peu contre-intuitif, mais ces études existent. Je pense qu'il faut les nuancer. D'abord parce que la situation des entreprises aux États-Unis n'est pas celle que nous avons en France et dans d'autres pays. Nous avons nous cette loi, donc la loi propose à toutes les entreprises une obligation, ce n'est pas du tout le cas aux États-Unis. Le fait d'avoir une loi neutralise les impacts sur le marché financier, de fait. Donc on ne peut pas avoir ce même effet négatif.

Globalement, j'ai envie de retenir l'idée que, malgré tout, une corrélation est possible. Le lien n'est pas forcément direct et ce n'est peut-être pas ce qui est le plus intéressant en termes d'impact sur la performance. Ce qui est peut-être plus intéressant, c'est le lien indirect, constaté par ceux qui ont vraiment essayé d'introduire de la parité et qui constatent un impact notamment en matière d'innovation et de créativité, ou en matière d'efficacité.

Innovation/créativité, c'est sans doute parce que, à partir du moment où on diversifie les profils et qu'on fait rentrer effectivement, plutôt des sensibilités féminines, on a un peu plus d'attention aux parties prenantes, notamment à la question des clients, la satisfaction clients, aux consommateurs, à la façon dont les consommateurs peuvent ressentir certains risques produits. Il y a un peu plus de sens du concret je dirais, et presque de l'intendance finalement, chose qu'on attribue assez souvent aux femmes mais qui ont finalement cette capacité à fonctionner en temps réel dans plusieurs mondes, y compris dans le monde concret.

Donc oui, il y a de la créativité qui est liée à la diversité des profils, c'est-à-dire la multiplicité des logiques de raisonnement qui peuvent être présentées, qui conduit à des discussions plus riches en conseil d'administration. Donc on pourrait presque parler d'une performance sociale en conseil d'administration à cet égard.

Je pense qu'il faut aussi penser à la notion d'efficacité parce qu'il y a, à mon sens, une capacité d'un conseil plus ouvert et qu'une proportion suffisante de femmes à 40% peut faire entrer la

question d'un fonctionnement peut-être moins vertical et un peu plus coopératif, c'est-à-dire une transversalité de mode de fonctionnement et une transversalité de vision.

Moi, je suis assez persuadée que c'est une opportunité dynamique finalement, pour l'activité d'une entreprise et pour sa croissance, et que c'est un véritable apport de richesse, pour la conduite stratégique d'une société globalement.

Je me demande pourquoi finalement, cette notion d'apport de richesse complémentaire, on ne l'utilise pas un peu plus globalement dans l'économie, et pas strictement au niveau des conseils d'administration des entreprises. Car il y a des études, économiques cette fois, venant du FMI et de l'ONU, qui ont montré qu'il y a un lien effectif entre la participation plus importante des femmes à l'économie, à tous les niveaux, et la croissance économique. Et c'est peut-être là qu'il y a le plus grand déni économique il me semble aujourd'hui. C'est-à-dire que ces études-là, on ne veut pas en entendre parler, on les oublie quand on réfléchit à des plans de relance et donc, on fait comme si ça n'existait pas, alors même qu'on sait que la crise que nous avons vécue a beaucoup impacté les femmes et a réduit leur participation à l'économie.

Donc, c'est presque un paradoxe de constater qu'on ne prend pas en compte cet élément-là qui paraît pourtant fondamental.

**Hager Jemel :** C'est vraiment très intéressant tout le développement sur les performances et je suis totalement d'accord. Après, évidemment, il y a des questions qui se posent. Moi, chaque fois que je vois ces études, je me dis exactement la même chose : pourquoi on y pense toujours au niveau des directeurs, des conseils d'administration et pas d'un point de vue plus global ? Ça c'est la première chose. Et surtout, est-ce qu'il y a là, un vrai effet femme/homme, ou est-ce que c'est juste un problème qui est lié à un déséquilibre ? Autrement dit, on passe d'une économie très masculine, à une économie un peu plus équilibrée, même si la présence des femmes reste encore limitée. C'est peut-être ça qui amène des performances différentes.

C'est aussi se demander est-ce que c'est un effet femmes ou un effet diversité ? Parce qu'effectivement, quand on a cherché des femmes pour jouer des rôles dans les conseils d'administration, on a fait plus attention à leurs compétences ; tout d'un coup, il fallait être plus vigilant. Et le fait d'avoir fait plus attention, on est allé chercher - et ça on le voit dans certaines études – des femmes, pas uniquement dans l'univers très homogène et d'entre soi des hommes, mais on est allé des chercher des femmes aussi diverses, de back grounds divers, de cultures diverses.

C'est peut-être un effet qu'on observe à court terme mais qui à un moment, ne devrait plus être le débat. J'espère qu'à un moment, on ne sera plus sur ce débat : est-ce que le fait de rajouter des femmes, ça ajoute plus de performances ou pas ? Je trouve que cela met plus de pression sur les femmes. C'est-à-dire « on vous accepte mais alors à condition que vous nous mettiez plus de performance dans le cours de bourse ». Et tout ça pèse sur les épaules des femmes alors que tout simplement ça devrait être des compétences et c'est tout, on ne devrait pas en parler.

**Sophie Pochic :** Pour compléter, effectivement l'impact sur la professionnalisation dans le recrutement des administrateurs été noté, que ce soit en France ou dans les autres pays étrangers. Et ça c'est indéniable. À partir du moment où on a obligé à recruter des femmes, il y a eu des profils de postes, des recrutements sur expérience, et les études quantitatives ont permis de montrer que ces administratrices étaient aussi qualifiées que leurs homologues et qu'elles

apportaient une diversité en termes de profils. On a moins des grands patrons retraités et elles sont plus jeunes. Elles sont plus expertes, notamment dans les fonctions juridiques, financières, marketing, qui peuvent s'avérer importantes pour améliorer les pratiques de gouvernance et les choix stratégiques. Elles ont aussi un profil plus international. Donc elles peuvent apporter un regard culturel différent sur les pratiques des affaires. En 2013, elles sont 37% d'étrangères, contre seulement 25% pour les hommes.

Par contre, est-ce que cela a modifié les pratiques de gouvernance ? Cela demande des études plus difficiles à réaliser puisque ce n'est pas simplement regarder le profil sociodémographique ou les pratiques de recrutement, mais aller observer de près, quelles décisions sont prises et comment fonctionnent ces instances de gouvernance. Selon certaines études, en Norvège, l'orientation des discussions sur des sujets comme la responsabilité sociétale des entreprises est lié à la présence des femmes, tout comme des réflexions sur la stratégie à plus long terme. Mais toutes les études ne montrent pas cette effet. Parce que d'une part, il faut déjà que les femmes qui rentrent dans ces instances aient des profils différents des hommes, sinon elles vont reproduire les mêmes pratiques. D'autre part, il faut qu'elles aient assez d'expérience et assez de pouvoir, pour influencer le cours des décisions. On manque encore d'études de ce type sur les pratiques de gouvernance des entreprises françaises.

Après, relier féminisation et performance, cela a été une rhétorique très efficace pour faire advenir des lois et convaincre des banques d'affaires. Mais c'est une rhétorique risquée à moyen terme, car évidemment, avec une féminisation croissante, l'effet va être moindre, statistiquement parlant. De plus, on peut s'appuyer sur des données quantitatives pour mesurer la performance financière, la performance économique, et beaucoup moins, ce qu'Agnès Arcier a souligné, la performance sociale. Quels indicateurs choisir pour mesurer la « performance sociale » ?

**Brigitte Grézy** : Effectivement, je crois qu'on est quand même en train d'échapper, petit à petit, à des écueils qui avaient été exploités, maintenant dépassés, sur la culpabilité qui pèse sur les épaules des femmes, c'est-à-dire la valeur ajoutée qu'on leur impose, débat qui a été extrêmement fort ces dernières années sur l'idée qu'il y ait des complémentarités, des compétences au sein de la tête des organisations, en mettant des hommes et des femmes. Je crois qu'on a dépassé ce débat-là qui était du sexisme bienveillant caractérisé. Les femmes n'étaient acceptées que parce qu'elles avaient une valeur ajoutée différente et non pas pour leur valeur intrinsèque. Mais c'est quand même encore assez présent parmi certains employeurs. Moi, je l'ai encore entendu la semaine dernière. Là, il faut faire extrêmement attention.

Je pense que ce débat-là permet une mise en exergue de la rationalisation des compétences dont on a absolument besoin pour les postes de direction, comme on en a absolument besoin pour les métiers majoritairement supportés par les femmes. C'est-à-dire que les conseils d'administration nous ont appris, parce qu'on cherchait des femmes, qu'il y avait d'autres cercles d'excellence, en dehors de ceux qui étaient portés par les hommes qui étaient tous coactionnaires ou directeurs ou PDG d'une autre entreprise. On a travaillé sur ce qu'est la compétence. Et on voit bien que, du même coup, travailler sur la mixité au plus haut niveau des organisations, et donc aussi sur toute la chaîne, permet d'objectiver les compétences nécessaires pour un emploi.

La grande gageure qui se pose à nous aujourd'hui, ce sont tous les métiers supports, c'est tous les métiers du care, c'est tous les métiers du soin où, si on ne travaille pas sur les classifications, on n'y arrivera jamais. C'est-à-dire, ce n'est pas seulement « je donne une prime à 100€ aux infirmière », c'est « je travaille sur les classifications et je démontre que les compétences mises en œuvre dans le métier d'infirmière sont de niveau équivalent à celles mises en œuvre dans le métier d'informaticien ». C'est-à-dire, on compare des métiers « non comparables ». Et ça, je crois que la parité a été en quelque sorte l'aiguillon, le fer de lance, qui a permis de montrer qu'une interrogation sur les compétences permettait de remettre à plat tout ce qui était notre système de rémunération et d'évaluation. Et c'est ça le gros enjeu de l'égalité.

Et c'est pour ça que je dirais que c'est un peu différent de l'enjeu de la diversité, c'est-à-dire est-ce que c'est parce que ce sont des femmes ou est-ce que c'est parce que ces sont des autres ? Des plus jeunes, des plus ceci, des plus cela... Je me dis que si on travaille sur les compétences, là, il y a quelque chose de proprement lié à la discrimination en raison du sexe, parce que la plupart du temps, l'identification des compétences nécessaires naturalise un certain nombre de choses, beaucoup plus que si ce sont les jeunes versus les vieux, ou c'est lié aux classes sociales. Et cette essentialisation, elle affleure toujours, partout, dès qu'on parle des compétences hommes/femmes. Elle affleure moins dans les autres types de discrimination, ou elle affleure différemment. C'est pour ça que je me dis que le combat pour la parité, la mixité, n'est pas le même que celui de la diversité. Dans la parité elle-même, l'enjeu d'identifier les compétences est un enjeu qui est profondément lié au sexisme systémique.

**Marion Rabier** : Aujourd'hui, on a l'impression que le principe des quotas fait relativement consensus. Y aurait-il moins de freins aux quotas ?

**Béatrice Clicq** : Moins de frein aux quotas, je ne sais pas. Au niveau de Force ouvrière, ce n'est pas un secret, les quotas, c'est quelque chose qui est très, très mal perçu. On y est très, très réticent. Pour autant, on est évidemment favorable à réussir à avancer sur la mixité et donc cela pose des questions de positionnement. Quand on regarde la proposition de loi Rixain, c'est vrai que nous, sur ce qui est proposé, on trouve que c'est quelque chose d'intéressant, parce que malheureusement, si on ne met pas de contraintes, il ne faut pas se mentir, on n'y arrivera pas, je pense que c'est une certitude. Pour autant, la limite de l'exercice, c'est la définition des quotas. 40% de femmes dans les comex et codir en 2030, oui ok, mais finalement, en quoi cela répond réellement à l'égalité entre les femmes et les hommes ? Pourquoi 40% de femmes dans les instances dans une entreprise où il y aurait 10 ou 15% de femmes dans les effectifs, et comment on fait pour réussir à avoir 40% ? Et dans l'autre sens, pourquoi seulement 40% de femmes dans les instances de direction, si on est dans une entreprise où il y a 80% de femmes ? Nous, on est vraiment sur une vision de parcours professionnel global et de perspective de carrière, et donc on considère qu'il y a aussi cette nécessité de pouvoir permettre à toutes d'accéder éventuellement aux plus hauts échelons. Donc on considère qu'il y a peut-être aussi à prendre en compte la réalité de l'entreprise et de la place des femmes dans ces entreprises et cela pose la question des métiers très féminins.

Le deuxième point qui nous pose question et qui a été abordé déjà un peu précédemment, c'est la question de cette fameuse performance économique vs égalité femmes/hommes. Je pense finalement qu'effectivement, c'est davantage lié à la diversité des profils que réellement au fait



de mettre des femmes pour mettre des femmes, parce qu'en plus, elles peuvent avoir parfois des profils qui peuvent se ressembler. C'est aussi faire attention à ne pas cantonner les femmes à ces fameuses qualités qui leur seraient propres alors que finalement, cela ne concerne qu'une partie des femmes. D'ailleurs, il y a des femmes dans les instances dirigeantes qui sont très, très hommes dans leur comportement si on fait dans les clichés. Donc ça questionne aussi. Mais pour nous, peu importe que cela améliore ou pas les performances économiques, ce n'est pas dans cette optique-là que l'on veut féminiser les Comex et les Codir, c'est bien un souci d'égalité entre les femmes et les hommes. Si ça améliore, tant mieux, mais si ça n'améliore pas, ce n'est pas le sujet, ce n'est pas pour ça que ça doit être fait.

Après, la problématique des quotas, c'est aussi que cela va permettre de mettre des femmes bien sûr, mais avec la difficulté d'ancrer et même de renforcer l'illégitimité qu'on peut parfois mettre en avant, des « femmes quotas ». L'autre risque est qu'il peut y avoir des carrières fulgurantes de certaines femmes, avec des femmes qui se retrouvent très très vite à des postes de haute responsabilité. Et après, on va leur faire le reproche de pas être complètement efficaces, complètement performantes, mais cela s'explique par le fait qu'elles ont été beaucoup plus vite dans leur ascension que certains hommes qui ont gravi des échelons de façon plus traditionnelle. Donc c'est vrai que pour nous, ce sont aussi des points d'alerte. Je ne veux surtout pas que ce soit pris comme étant des freins complets aux quotas parce que bien sûr, on est convaincu qu'il faut que les femmes aient leur place dans les Comex et des Codir. Mais il faut être attentif aux effets négatifs et effets pervers que cela peut enclencher.

Il faut aussi avoir une vraie vigilance sur la question de la violence faite aux femmes, parce qu'on peut avoir parfois des témoignages sur des comportements et des attitudes qui sont quand même très violents vis-à-vis de femmes qui sont sur ces postes et, malheureusement d'ailleurs, sur beaucoup d'autres postes. Il y a un problème de ruissellement aussi, cela a été dit, le ruissellement ne fonctionne pas forcément. Ce serait bien de réussir à ce que la capillarité fonctionne. C'est pour ça que j'insiste beaucoup sur la nécessité de représenter réellement l'entreprise, que la tête représente la base de l'entreprise, parce que c'est aussi cela : c'est pouvoir fonctionner par aspiration, arriver à faire monter des femmes dans les niveaux supérieurs, et réussir à faire avancer dans ce sens-là, dans le côté ascension sociale qui est forcément très important pour la syndicaliste que je suis.

**Brigitte Grézy :** Je trouve très intéressante notamment la première question, c'est-à-dire « qu'est-ce que la parité ? ». On peut travailler sur la notion d'effet miroir, c'est-à-dire qu'on a une entreprise majoritairement féminine, alors pourquoi ne mettre que 50% de femmes si elles sont 80% ? Dans tous les débats qu'on a eus, on a estimé que l'effet miroir n'était pas la bonne solution, d'abord parce que la mixité ne bouge pas tant que ça et que, si on met un effet miroir, on ne met pas en tension les organisations, pour que précisément elles promeuvent des femmes. Et que finalement 40% c'est bien parce cela permet de maintenir l'effort pour féminiser. Tandis que la représentation miroir, en fait, fige une situation.

Notre conception des quotas en France, c'est une conception fidèle à la jurisprudence européenne. C'est-à-dire, on met des hommes et des femmes à compétences comparables et quand ils sont à compétences comparables, on choisit le sexe sous-représenté et c'est pour une période transitoire et temporaire. Parce que bien souvent, les quotas sont considérés comme une promotion de femmes parfois incompétentes et insuffisamment formées ; ce n'est pas

normalement le cas. Et je crois qu'il faut vraiment dire que par rapport à la cooptation où finalement c'était la promotion carte de visite, le quota, c'est une promotion par identification de compétences comparables. C'est cela qui peut sauver le quota me semble-t-il.

**Sophie Pochic :** Je voulais revenir sur cet apparent consensus envers une action positive extrêmement contraignante vis-à-vis des milieux d'affaires en France. Comment l'expliquer ? Je pense qu'il y a eu à la fois un lobbying efficace des réseaux féminins, notamment par l'intermédiaire de 2GAP<sup>6</sup>, un collectif français créé en mars 2020 réunissant 40 réseaux féminins du secteur public et du secteur privé. Ces femmes de réseaux ont vraiment réussi à convaincre des bénéficiaires d'une gouvernance partagée et de la nécessité de cette extension des quotas aux comités de direction. Elles ont trouvé des alliés politiques au sein du gouvernement Macron et du côté des députées femmes, qui viennent souvent du privé pour LREM et qui sont très sensibles à cette question de l'accès au dernier cercle de pouvoir.

Leurs propositions ont été beaucoup reprises par les médias (l'association des journalistes femmes, Prenons la Une, est d'ailleurs membre du collectif 2GAP). Maintenant, il y a une forme de consensus sur le fait que le quota est un outil d'action publique légitime, un « mal nécessaire ». Il n'y a pas eu de controverse aussi, parce qu'exprimer son opposition à cette féminisation de la gouvernance devient risqué. Pour un grand patron, pour une DRH, ce serait très difficile désormais d'assumer publiquement de dire : « non, je suis contre la féminisation de mes instances de direction ».

On a eu quand même quelques patrons qui ont exprimé des réserves : « ce n'est pas la même chose de faire une nomination d'un administrateur qui intervient de manière ponctuelle que de choisir un nouveau dirigeant, souvent parmi les collaborateurs en interne ». Ces réserves ne sont pas sur le principe, mais plus sur la faisabilité : « ça ne va pas être si simple que cela à réaliser ». Mais il est sûr, Béatrice Clicq l'a dit, qu'il va y avoir des jeux sur la façon d'atteindre ces quotas. Des jeux sur les flux de mobilité : est-ce que des dirigeantes vont être promues de manière accélérée et éventuellement sorties aussi de manière accélérée ? Parce que vous pouvez tout à fait respecter un quota de 40%, avec des femmes qui passent mais qui ne restent pas. Des jeux sur les organigrammes : vous pouvez créer des postes de direction qui n'ont pas le même pouvoir d'influence et de décision que les autres. Et ça, on l'a observé notamment au Japon. Poussé à agir par les organisations internationales et la banque Goldman Sachs, le ministre conservateur Shinzo Abe a proposé une loi en 2013 introduisant des quotas de 30% de femmes dans les postes d'encadrement à atteindre d'ici 2020 (soit un triplement). Des femmes ont alors eu le titre de cadre supérieur mais sans avoir de pouvoir concret dans l'entreprise. Vous pouvez donc respecter le quota sans transformer pour autant le sexisme du monde des affaires et arriver à un réel partage du pouvoir .

Cette idée de « gouvernance partagée » qui serait bonne pour le milieu des affaires a même irrigué la négociation collective. C'est une rhétorique portée par les grandes organisations internationales (OCDE, ONU, FMI, etc.), par les cabinets conseil, reprise par les réseaux féminins, par les DRH aussi. Donc cela peut permettre de comprendre pourquoi il n'y a pas eu de résistance patronale collective forte à la loi Rixain. Cela ne veut pas dire pour autant que tous les cadres masculins sont vraiment convaincus de la pertinence de cet outil pour

---

<sup>6</sup> Gender and governance action platform.

transformer leurs entreprises et les réticences larvées, au nom du « mérite » ou de la « compétence », n'ont pas disparu. Mais cela devient difficile d'assumer une parole publique au nom de l'entreprise contre cette action, au risque de paraître comme un patron complètement rétrograde.

**Hager Jemel** : Les quotas, cela soulève notamment deux questions. D'une part, c'est la question de la légitimité des femmes qui sont dans des conseils d'administration et des comités de direction grâce à la politique des quotas. D'autre part, c'est quid du reste de l'entreprise, c'est-à-dire que là, tous les efforts se concentrent sur le top management. Parce qu'en fait, il y a de gros problèmes de plafond de verre et c'est un peu l'arbre qui cache la forêt, c'est se demander pourquoi on ne se concentre que sur ce niveau-là et pourquoi il n'y a pas une attention à d'autres niveaux de l'entreprise et de l'organisation. Ce sont deux questions très intéressantes sur le point de vue de l'égalité. Mon point de vue c'est que les quotas ont vraiment leurs défauts, notamment sur cette partie légitimité. Mais j'ai envie de dire, que faire puisque ça ne va pas assez vite ? Est-ce qu'on ne peut pas considérer que c'est une béquille nécessaire, le temps que les choses se mettent en route ?

Mais je pense qu'il faut que ce soit accompagné d'autres mesures, sinon franchement c'est un coup d'épée dans l'eau. On l'a vu avec l'effet de ruissellement qui ne s'est pas produit. Et je pense que cela ne peut pas se réfléchir uniquement au top management mais il faut que cela se réfléchisse aussi au middle management et au niveau inférieur. On voit que les efforts qui sont faits ne sont pas assez importants, parce qu'on constate aujourd'hui, et les RH le disent, les top managers le disent : quand on a des problèmes de recrutement et de promotion, ce n'est pas dû au top management dans l'entreprise, c'est les middle managers qui ont des problèmes. Je pense que l'approche doit être plus globale.

**Béatrice Clicq** : Ce qui me pose question, c'est de savoir comment on va réussir à faire bouger les lignes, à propos des compétences, parce qu'autant on voit bien que quand il s'agit de mettre des quotas de femmes là où ce sont les hommes qui tiennent les postes, là on va dire « il faut de la compétence ». Et ça a été dit. Tout d'un coup on s'est dit « qu'est-ce qu'il faut avoir comme compétences, pour avoir le droit de faire ça ? », parce que du coup, on va vouloir s'assurer de savoir si elles, elles les ont bien les compétences qui sont nécessaires.

Par contre, dans l'autre sens, là où les métiers sont très féminisés, on est sur tout-à-fait autre chose, parce que ce sont des compétences qui sont soi-disant naturelles et donc dévalorisées.

Là on va avoir beaucoup de mal, à mon avis, à réussir à questionner ce sujet-là parce que pour le coup, c'est moins contraignant et moins intrusif. Quand les femmes vont marcher sur les plates-bandes des hommes, ce n'est pas tout-à-fait pareil que quand on cherche à faire venir les hommes sur nos propres plates-bandes. Malheureusement, je crois que les métiers très féminisés, pour qu'ils soient revalorisés, il va falloir qu'il y ait plus d'hommes en fait. C'est comme ça qu'on y arrivera.

**Brigitte Grésey** : Je pense que le travail sur les référentiels métiers est un travail qui est très difficile, mais tout à fait faisable. En fait, il n'y a pas de compétences naturelles, ce sont des métiers, ce sont des compétences apprises et il faut pouvoir les identifier. Par exemple Rachel

Silvera et Séverine Lemièr<sup>7</sup> ont fait des travaux sur l'équité. Moi, ce qui m'intéresse, c'est l'équité salariale, plus que l'égalité. C'est-à-dire qu'on part des métiers qui ne sont pas les mêmes et on regarde justement l'équité. Et on voit bien comment une infirmière de bloc opératoire a, en termes de repérage de fonction sur l'urgence, la gestion de l'urgence, la gestion du multitâches, qui sont moins cotées que celles d'un informaticien de niveau 2.

Donc on peut, pour les métiers du *care*, c'est un énorme chantier, mais c'est un chantier vital, travailler sur cela, et en même temps, éradiquer tout le sexisme qui va avec, qui est lié à la pédo-criminalité et toutes les réserves qui sont faites pour les hommes en contact direct avec les corps. Donc on a là un gros sujet aussi. Mais je pense que c'est tout à fait faisable, et je pense que ce n'est que comme ça qu'on arrivera effectivement à faire en sorte qu'on ne pense plus que c'est un homme ou une femme mais que c'est un métier et des compétences. Alors, on en est loin, parce que le sexisme est immense, mais je ne vois pas quel pourrait être autrement notre but que de faire ça.

**Isabel Boni Le Goff** : Cette discussion nous permet d'ouvrir sur un quatrième groupe de questions. Quelle articulation entre ces politiques des quotas et l'égalité professionnelle au sens plus large ? Comment articuler ces mesures avec l'égalité professionnelle pour toutes ?

**Sophie Pochic** : Une des justifications de la féminisation des conseils d'administration, c'était que ça allait avoir un effet en cascade, un effet de ruissellement, avec plusieurs arguments : les femmes nommées seraient des rôles modèles, inspiratrices pour les autres femmes ; elles seraient elles-mêmes sensibles au sexisme au travail et attentives à l'égalité ; enfin, siégeant dans les instances, elles seraient en position de transformer les organisations et d'influencer de la politique d'égalité professionnelle. Malheureusement, les dispositifs concrets qui sont issus de la négociation collective, que nous avons étudié à partir d'une étude des accords et plans d'action élaborés en 2014 et 2015<sup>8</sup>, restent focalisés sur le haut des organigrammes et tendent à négliger les problématiques des femmes en position subalterne. La nécessité de féminiser les directions, de briser le plafond de verre, la rhétorique des bénéfices de la mixité, a même « colonisé » la négociation en matière d'égalité professionnelle puisque les textes restreignent souvent l'égalité professionnelle à la question de la mixité, de la représentation équilibrée, mesurée à partir du taux de féminisation.

C'est devenu la grille de lecture dominante, notamment dans les services de ressources humaines. On a une dramatisation par les indicateurs chiffrés, de l'absence de femmes en haut des organigrammes et dans les métiers techniques, et de l'écart de rémunération élevé en haut de l'échelle salariale. Ce qui a tendance à invisibiliser d'autres problématiques et surtout, laisse penser qu'ailleurs, l'égalité est déjà là : en particulier, là où les femmes sont nombreuses, dans les secteurs féminins et dans les métiers très féminisés. Les actions les plus offensives en matière d'égalité, celles qui sont dotées de budget, sont donc focalisées sur le haut des organigrammes, sur quelques femmes sur-sélectionnées, ce que j'ai désigné par la notion

---

<sup>7</sup> Par exemple : Séverine Lemièr, Rachel Silvera, « Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes Résultats de comparaisons d'emplois », *La Revue de l'Ires*, 2010/3 (n° 66), p. 63-92.

<sup>8</sup> Sophie Pochic (dir.), Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, Susan Milner, Marion Rabier, *L'égalité professionnelle est-elle négociable ?* Document d'étude Dares, n°231-232.

« d'égalité élitiste »<sup>9</sup>. On peut aussi parler de politiques d'égalité à deux vitesses, dans le sens où, les budgets consacrés à l'égalité sont faibles et ils vont souvent aider à soutenir les actions des réseaux féminins qui ne sont parfois ouverts qu'à une petite partie des femmes de l'entreprise (les cadres, voir uniquement les cadres supérieures).

Comment expliquer le fait que les femmes cadres soient les cibles privilégiées des accords et des plans d'action et que ce soient leurs problèmes de promotion, ou de rémunération qui attirent le plus l'attention ? Ce sont d'abord des actions peu coûteuses au sens où elles concernent un petit nombre de personnes. Elles permettent aussi d'obtenir des résultats rapides et très visibles : on va pouvoir valoriser et mettre en scène des résultats concrets, la nomination d'une femme, la féminisation d'une direction, ou communiquer sur des programmes de coaching, de mentoring. Ces actions sont aussi mises en visibilité par des prix, des palmarès, des classements de type *benchmarking*, comme l'a montré Soline Blanchard<sup>10</sup>. Donc vous pouvez avoir un bénéfice interne et externe assez rapide de ces actions « d'égalité élitiste ». Dans ces actions, la direction a tendance à appréhender le phénomène du plafond de verre comme un problème simplement statique de « manque de mixité » en stock et pas comme un problème dynamique d'inégalités des chances tout au long de la carrière. Cela conduit à des actions plutôt sur le recrutement à l'entrée (notamment dans les métiers techniques), ou de « chasse de tête » pour les postes et instances de direction, et non des actions de promotion tout au long de la carrière.

Pour les écarts de rémunération, malgré les études de Rachel Silvera, le rapport du Défenseur des droits<sup>11</sup> et le guide du CSEP (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle)<sup>12</sup>, le principe juridique d'un salaire égal pour un « travail de valeur égale » mobilise peu les partenaires sociaux - directions ou même des organisations syndicales. La problématique de l'équité salariale consiste à réviser les classifications et grilles de rémunération afin de diminuer les biais de genre défavorables aux métiers exercés en majorité par des femmes. Des études précises des postes qu'elles occupent montrent que leur technicité, leur pénibilité, etc... sont toujours sous-évaluées. Des exemples étrangers comme le Québec, analysés dans l'ouvrage *Quantifier l'égalité au travail*<sup>13</sup>, inspirent peu les organisations syndicales françaises. La loi Rixain est pour moi l'illustration complète de cette (in)égalité à deux vitesses puisque le projet de loi avait initialement intégré le principe d'un rapport sur l'équité salariale, notamment pour revaloriser les métiers essentiels très féminisés et mal payés, mis en lumière pendant la crise du COVID. Finalement cette question a disparu du texte lors de la discussion au Sénat, tandis qu'a été maintenue l'introduction des quotas dans les comités de direction, soutenue par les réseaux féminins de femmes cadres supérieurs.

---

<sup>9</sup> Sophie Pochic, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? », Margaret Maruani éd., *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*. La Découverte, 2018, pp. 42-52.

<sup>10</sup> Soline Blanchard, « Le benchmarking au service de l'égalité ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 7, n°4, 2018, pp. 39-61.

<sup>11</sup> Marie Becker, Séverine Lemièrre, Rachel Silvera, *Un salaire égal pour un travail de valeur égale, guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*. Défenseur des droits, 2013.

<sup>12</sup> CSEP, *Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification*, 2017.

<sup>13</sup> Soline Blanchard, Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail*, op. cit.

On a donc d'un côté des avancées vers le haut, et de l'autre des dossiers qui n'arrivent pas à faire problème public, ou problème politique.

**Béatrice Clicq :** Je rejoins Sophie Pochic concernant la loi Rixain. Par exemple, notre organisation a mis en avant certaines limites concernant les places réservées dans les crèches et des systèmes de garde. Cela masque un manque de volontarisme dans la politique mise en place sur les systèmes de garde d'enfants, puisqu'on sait qu'il manque 230 000 places de garde. C'est donc une politique publique qu'il faut mettre en place, et non une petite mesure qui, en plus, devient aberrante et met des femmes en compétition entre elles (celles qui ont un conjoint et celles qui n'en ont pas). Par ailleurs, un des problèmes déjà soulevé concerne la place de la négociation professionnelle dans les entreprises. Et c'est un problème d'ailleurs très global. Dans le cas des quotas par exemple, si quotas il doit y avoir, il faut que ce soit accompagné d'une négociation des accords égalité professionnelle, qui aillent avec et qui permettent que les choses se fassent correctement.

Pour ma part, j'ai mis un certain nombre d'alertes, sur la problématique des carrières fulgurantes, la problématique de la prise en compte des compétences, la problématique de la violence faite aux femmes, de l'organisation du travail qu'on peut leur proposer, parce que pour pouvoir prendre tous ces postes à responsabilité, il faut prendre en compte différentes dimensions, et notamment l'articulation vie privée/vie professionnelle. Des points que la négociation doit traiter. Malheureusement, l'Index égalité est une balle dans le pied des négociations professionnelles parce que pour le coup, les entreprises ont tendance à se glorifier de leurs excellents résultats à l'Index, ce qui complique ou rend impossible la négociation sur un ensemble de problèmes, au-delà de la seule question de l'égalité salariale.

**Brigitte Grésy :** Un sujet qu'il va falloir traiter assez rapidement, c'est le lien entre des exercices techniques, portés par l'employeur comme l'Index ou comme les quotas, et l'égalité négociée du côté des partenaires sociaux. J'ai le sentiment que l'Index égalité et la négociation des accords égalité sont deux mondes à part. D'autant plus à part, que la négociation n'est convoquée dans les exercices employeurs Index, que si la note est inférieure à 75 et s'il faut prendre des mesures de rattrapage, sur les 2 ans, alors les mesures de rattrapage sont intégrées dans le plan égalité. Les accords égalité étaient suivis au sein de la Direction générale du travail tous les trimestres, jusqu'à il y a encore 2 ou 3 ans. On savait combien avaient signé un accord, quel était le taux de signature dans les grandes, les moyennes et les petites entreprises. Ces suivis, nous ne les avons plus. C'est-à-dire qu'on sait bien que toutes les entreprises ne vont pas négocier leurs accords, les pénalités, on sait qu'elles demeurent mais on n'en a pas une vision très claire. En tout cas, ce n'est absolument pas médiatisé. Ça ne l'est plus, puisque ce n'est plus que l'Index qui est médiatisé.

Je pense que l'un des enjeux juridiques à venir cela va être de beaucoup mieux juxter ces exercices – index et accords égalité -, parce qu'on a quand même quatre sanctions possibles : sanction de non-transparence de l'Index ; sanction si note inférieure à 75/100 à l'Index ; sanction s'il n'y a pas 40%, dans 10 ans, de femmes dans les Codir et les Comex ; sanction pour l'Index égalité qui doit aller jusqu'à 1% de la masse salariale aussi. On voit bien qu'on est entouré de sanctions et tout ça fait une sorte de jungle au sein de laquelle il n'y a pas de passerelle. Aujourd'hui, on a des exigences techniques, pas suffisamment politiques dans les

exercices Index en tous genres et on a une exigence politique qui a été négociée, qui prend en compte les vraies inégalités au sein de l'entreprise, qui ne sont pas mises en valeur et qui sont sans doute contrôlées mais on ne sait pas ce qui s'y passe. Pour faire le lien, il faudrait par exemple qu'aucune entreprise n'ait le droit de sortir un Index, si elle n'affichait pas en même temps son accord égalité. Enfin, il faudrait qu'il y ait dans l'affichage, l'Index et l'accord égalité avec les trois indicateurs, ou les quatre. Un des enjeux, c'est de réanalyser les accords d'égalité au sein d'une entreprise, en regard des Index et de voir ce que ça donne, et de voir si l'arbre de l'Index ne cache pas la forêt des inégalités.

**Marion Rabier** : Justement, la 5<sup>ème</sup> thématique du débat porte sur les leviers qui manquent encore à mettre en place pour parvenir à une égalité professionnelle réelle pour l'ensemble des salarié·e·s, en se posant la question des leviers que les entreprises semblent prêtes à actionner ou, au contraire, les leviers avec lesquels elles ont beaucoup plus de résistance et réticence.

**Hager Jemel** : Parmi les leviers, les quotas, malgré leurs défauts, peuvent être intéressants. Toutefois, le plus important n'est pas de dire la loi est là ; ou l'objectif de quota est là. Il faut ensuite instaurer un dialogue obligatoire, c'est-à-dire amener les entreprises une fois qu'elles ont un objectif, qu'il soit issu d'une loi, qu'il soit issu d'un accord avec les différentes parties prenantes, à avoir un rapport régulier, pour expliquer pourquoi elles y sont arrivées ou pourquoi surtout, elles n'y sont pas arrivées. Le fait d'avoir ce reporting, est un élément important, cela oblige à objectiver des pratiques : pourquoi je n'ai pas réussi à recruter des femmes à ce niveau ? Pourquoi je n'ai pas réussi à atteindre l'égalité salariale ? Ça permet de toucher du doigt des dysfonctionnements, des biais, des stéréotypes éventuellement, mais aussi, ça ouvre la porte au dialogue et à la recherche de solutions. Là, je m'inspire d'études en management sur les politiques diversité qui montrent que les entreprises où on évolue le plus rapidement sont les entreprises où l'on impose un rapport, même aux managers, pour qu'ils expliquent pourquoi ils n'ont pas réussi à réaliser l'égalité dans leur recrutement, dans leur promotion, parce que ça peut être aussi le moment de les aider, de leur donner des moyens.

Outre un levier comme les quotas, on a évoqué des leviers sur la formation qui sont très intéressants. Aujourd'hui, quand on regarde les études, que ce soit en management ou en sociologie, le principal frein à l'égalité concerne les stéréotypes et la façon dont on se représente les femmes, leurs traits et leur leadership. Il s'agit d'un obstacle particulièrement résistant. Par exemple, les études en psychologie en leadership, montrent que l'attribution de rôles de genre n'a pas bougé en 40, 50 ans quand on fait des tests avec des échelles de mesure. Il y a plusieurs échelles de mesure qui existent, notamment l'échelle de Brême, qui montre qu'on continue encore à attribuer des rôles différents selon le genre. Avec une hiérarchie entre ces rôles.

Donc, travailler sur les représentations, constitue selon moi un levier majeur : les représentations dans les entreprises mais aussi dans la société en général. Cela veut dire notamment consacrer des moyens dans l'éducation, dès le plus jeune âge, pour lutter contre les stéréotypes, travailler aussi avec toutes les institutions, les organisations culturelles, parce que cela ne concerne pas uniquement les familles ou l'école : ce sont les livres, les jeux, le cinéma, etc.

S'agissant de la formation en entreprise, c'est également important. Toutefois, elle doit être accompagnée d'autres mécanismes. Des études en management montrent en effet que les

personnes qui font des formations sérieuses, de 30 heures, sur les stéréotypes, les biais de perception et les questions d'égalité, ressortent très convaincues, très contentes, elles peuvent vous réciter énormément de choses. Par contre, leurs comportements ne sont que peu modifiés. Donc en fait, c'est lié à une culture très globale. C'est important que les employeurs, au sens large (secteur privé et secteur public), fassent attention à ces aspects-là. Il n'y a pas longtemps, j'ai entendu des responsables ressources humaines, me dire « on veut bien recruter des femmes, mais montrez-les nous, parce que nous, quand on veut les recruter, elles ne viennent pas, elles ne se présentent pas. Moi j'ai du mal à mettre dans le dernier pipe-line des femmes », etc.

Donc, il ne suffit pas de se dire « j'ai mis en place une politique égalité/diversité en place mais ça ne marche pas ». Pourquoi ça ne marche pas ? Est-ce que je ne peux pas changer ? Quand j'essaie de recruter des femmes, est-ce que je ne devrais pas aussi percevoir les signaux différemment ? Est-ce que je ne dois pas diffuser à travers d'autres canaux ? Est-ce qu'il ne faut pas aussi, faire une chasse en interne ? Il y a des mesures qui ne sont pas coûteuses et qui fonctionnent très bien. Et pourquoi les entreprises n'y recourent-elles pas ? Quand je n'ai pas de candidature, pourquoi je ne regarde pas toutes les femmes qui sont autour de moi. Je vais les voir et je vais leur dire « pourquoi vous n'avez pas postulé ? Vous cochez ça, ça, ça et vous pourriez y aller ». La façon dont on recrute, la façon dont on fait les promotions, c'est important aussi de les réviser. En entreprise, il faut arrêter de dire que les femmes sont moins ambitieuses. Moi, j'ai travaillé notamment sur du mentoring, pour observer ce qui se passe quand on fait du mentoring à des femmes. En fait, ce qui se passe est assez extraordinaire parce qu'on mesure en particulier, sur le comportement de ces femmes, des changements importants dans leur confiance en elles, dans leur façon de se projeter.

**Brigitte Grézy** : On peut envisager d'autres leviers. Au Haut Conseil à l'égalité, nous avons travaillé, sur les notions d'éga-conditionnalité, c'est-à-dire que, non seulement on met des quotas qui peuvent être sanctionnés par des pénalités mais en plus, *ex-ante*, on attribue un certain nombre de financements, à la condition qu'il y ait des femmes dans les instances de direction ou parmi les détentrices du capital par exemple dans les start-ups. Ou encore les communes attribuent un budget à telle ou telle activité, s'il y a un nombre conséquent de femmes. Cette idée d'éga-conditionnalité, c'est l'idée de porter un regard particulier sur l'argent public, de telle façon qu'il puisse irriguer de façon équilibrée : il s'agit de prendre en compte les inégalités entre les sexes mais aussi différents types de discriminations. Il va falloir porter un regard plus attentif que ce qui a été fait jusqu'ici, sur les cumuls de discriminations.

Je crois que l'éga-conditionnalité, c'est un concept qui vient d'être adopté par le ministère de la Culture sur plusieurs dossiers, le CNC, l'Institut pour la musique, etc. Il n'a pas été utilisé pour les plans de relance mais il aurait pu l'être, nous l'avons demandé. C'est un nouvel outil qu'il faut absolument développer. Tout ça, ce sont des adjuvants à la prise en compte de l'égalité au sens large, et pas seulement au top niveau, sur l'ensemble de la chaîne et ça, ça me semble tout à fait intéressant.

**Sophie Pochic** : Effectivement, les quotas, malgré tous leurs défauts, ont l'avantage d'être un outil très efficace mais un outil de court terme, si on reprend la distinction de Cynthia



Cockburn<sup>14</sup>, dans le sens où il s'agit de faire rentrer des femmes, dans des organisations du travail inchangées. Ca ne résoudra évidemment pas tous les problèmes, si on n'accompagne pas les quotas d'outils de plus long terme qui visent à transformer la culture de travail, les pratiques de sélection, les règles de mobilité, pour aller vers la diversification des parcours de carrière et la revalorisation des métiers à prédominance féminine. Cela demande d'avoir une appréhension dynamique et structurelle de la fabrique des inégalités de genre, au sein des organisations. Malheureusement, on peut avoir des quotas de dirigeantes, tout en ayant une intensification du travail qui continue et des décisions stratégiques qui ont des impacts disproportionnés sur la majorité des femmes au travail.

Donc, puisque la question que vous posez était quelles seraient les pistes pour aller vers une égalité réelle, il me semble qu'il faut déjà renforcer la négociation collective qui a été particulièrement fragilisée et la doter de budgets. Parce que ce que nous avons observé dans notre étude<sup>15</sup>, c'est que l'égalité professionnelle est souvent négociée à bas coûts et de manière sélective, puisque les enveloppes budgétaires sont limitées, voire inexistantes. On va la focaliser sur certains domaines d'actions et certaines cibles prioritaires. Il faudrait donc des budgets, soit par branche, soit au niveau national, pour que l'égalité négociée puisse enfin bénéficier aux travailleuses du bas de l'échelle ou porte sur certains domaines, non prioritaires *a priori*, pour les directions des ressources humaines : la santé au travail, les temps partiels imposés ou la précarité de l'emploi féminin.

Pour l'instant, l'architecture de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle est pensée, comme la parité économique, pour s'appliquer aux entreprises de la même manière, avec pour seul critère de différenciation la taille de l'entreprise. Or, la négociation collective est plus difficile dans les secteurs d'emplois féminisés, parce qu'il y a une faible présence syndicale, parce qu'établir un rapport de force avec la direction y est plus difficile... C'est justement là où les femmes sont nombreuses que les textes sont des « coquilles vides ». L'exemple de la Suède que Susan Milner développe dans l'ouvrage *Quantifier l'égalité au travail*<sup>16</sup>, montre bien comment, dans un pays certes très syndiqué, les syndicats défendent l'égalité avec une vision de justice sociale, de manière plus redistributive. Ils mettent l'accent sur des budgets de rattrapages négociés au niveau de la branche ciblés sur les secteurs et métiers féminisés, avec même parfois des budgets de formation continue, pour relancer les parcours des femmes peu qualifiées. Ces questions doivent aussi s'articuler à des sanctions fortes, car sans sanctions, l'égalité en bas de l'échelle ne sera pas une priorité des directions.

Il faut par ailleurs faire attention aux améliorations en trompe-l'œil mises en avant par un index comme l'Index Pénicaud, car les directions peuvent aussi jouer avec les indicateurs qui le composent. Le taux de féminisation ne doit pas être le seul indicateur prégnant. L'Index Pénicaud dramatise en effet l'absence des femmes dans les dix plus hautes rémunérations et invisibilise complètement la concentration des femmes dans les bas salaires. Autre point de

---

<sup>14</sup> Cynthia Cockburn, « Equal opportunities: the short and long agenda », *Industrial relations journal*, vol. 20, n°3, 1989, pp. 213-225.

<sup>15</sup> Sophie Pochic (dir.) et al., *L'égalité professionnelle est-elle négociable ?*, *op. cit.*

<sup>16</sup> Susan Milner, « La transparence salariale, outil clé pour que les syndicats puissent lutter contre les inégalités ? Leçons des cas suédois et danois », in Soline Blanchard, Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2021, pp. 197-225.

vigilance : les outils de quantification, portent eux-mêmes, un certain « cadrage » de l'égalité femmes-hommes. L'Index Pénicaud par exemple, a été fabriqué par des directrices de ressources humaines et est très bien reçu par les réseaux féminins, parce qu'il va dans leur intérêt qui est de mettre l'accent sur les inégalités en haut des organigrammes. Évidemment, les organisations syndicales avaient une autre vision de cet index synthétique...

**Béatrice Clicq** : Pour nous, ce qui est quand même vraiment important finalement, c'est de, bien sûr, donner des perspectives aux femmes, en ouvrant le champ des possibles, mais tout en laissant aussi la liberté de choix. Par exemple, dans la proposition de la loi Rixain, on retrouve cette tendance qui est de dire : incitons les femmes à occuper des fonctions masculines qui sont actuellement mieux payées à compétence égale. La véritable égalité consiste à revaloriser les salaires des fonctions féminisées. Pourquoi, si j'ai envie de faire du marketing, serais-je obligée d'aller faire de la finance, alors que je n'en ai pas envie ? Il s'agit d'une pseudo égalité où les femmes sont contraintes de faire des choix, pour une égalité qui leur est due.

Dans le même ordre d'idée, réviser l'index est une nécessité. Ce qu'on propose par exemple, c'est de rajouter un indicateur qui serait un indicateur sur le taux de féminisation parmi les 10% les moins rémunérés. Ça, ça aurait aussi une valeur très intéressante au-delà de la question des 10 meilleures rémunérations. Par ailleurs, j'ai trouvé intéressante la proposition de Brigitte Grésy, liant la publication de la note avec le fait de pouvoir justifier l'existence d'un accord égalité, c'est quelque chose de très intéressant et il faut remettre en avant cette négociation. L'important, c'est l'obligation d'une négociation. Pour ça, les organisations syndicales font combat commun. On a des plates-formes communes depuis quelques années pour le 8 mars. On fait des courriers ensemble, pour demander les bilans d'index, pour demander que les choses se fassent. On a fait la même chose d'ailleurs sur les violences faites aux femmes. C'est vrai que parfois, on a des points de divergence avec des positionnements de certaines organisations féministes. Notre enjeu est de défendre les intérêts de l'ensemble des travailleurs et pas seulement des hautes sphères.

**Hager Jemel** : Pour conclure, je pense que l'essentiel a été dit : le quota peut permettre d'augmenter mécaniquement la part des femmes mais ne résout pas toutes les manifestations d'inégalité. Qu'en est-il des manifestations d'inégalité pour les niveaux intermédiaires ou inférieurs où les quotas ne sont pas imposés ? Qu'en est-il de la considération des compétences, en dehors de tout quota, des opportunités, du fait de devoir travailler trois fois plus, pour obtenir un poste et aussi, d'être confrontée au sexisme ordinaire ? Je pense que c'est toutes ces questions qu'il faut se poser en même temps si on veut vraiment parler et accéder à une égalité de sexe ou de genre.