Marie-Christine Lebert

Égalité, les progrès passent par la gouvernance

Ecarts injustifiés de rémunération, persistance du plafond de verre, discriminations de carrière, violence sexiste, harcèlement sexuel... Autant d'enjeux qui, malgré les très lentes réformes juridiques, passent par un engagement fort des acteurs de la gouvernance.

Le quotidien des femmes cadres aujourd'hui demeure enfermé dans les inégalités salariales, les carrières plafonnées, et dans des violences sexistes et sexuelles. L'Apec met en évidence les écarts persistants entre femmes et hommes cadres. Les inégalités persistent, voire s'amplifient. Et l'éventail reste large. En termes de salaires, si les hommes cadres gagnent en moyenne 12% de plus que les femmes cadres, la différence évolue de 2% pour les moins de 35 ans jusque +21% pour les 55 ans et plus. Concernant l'accès aux responsabilités, seules 33% des femmes cadres sont managers contre 46% des hommes. 35% des femmes déclarent avoir été freinées dans leur carrière dans les 5 dernières années. Enfin, 45% des femmes rencontrent des difficultés chroniques de conciliation vie personnelle-professionnelle, notamment en cas d'enfants en bas âge...[1] Par

Marie-Christine Lebert est Secrétaire nationale CFDT Cadres, administratrice salariée de Worldline, Co-présidente du Club des Administrateurs salariés de l'IFA, Institut Français des Administrateurs.

1- « Au travail, les inégalités envers les femmes persistent ! », oct. 2024.

503.indd 53 16/01/2025 17:44:50

ailleurs, les femmes sont victimes du sexisme ordinaire qui règne dans le monde du travail. En 2023, 8 sur 10 rencontrent des attitudes et des décisions sexistes de façon régulière au travail[2]. Les femmes cadres de moins de 35 ans sont 40% à avoir entendu que la maternité allait poser un problème ou être un handicap pour leur carrière... Le sexisme perdure et ses manifestations les plus violentes s'aggravent[3].

L'impact négatif de la maternité

Le modèle d'entreprise est à questionner lorsque les premières années de carrière sont déterminantes pour pouvoir atteindre le niveau de responsabilité requis pour entrer dans les hauts potentiels (vers l'âge de 40 ans) et ainsi avoir accès à des niveaux de responsabilité élevés. Les femmes accumulent le retard entre 28 et 35 ans pour cause de maternité et d'enfants en bas âge (sauf sous-traitance domestique et disponibilité du conjoint...). Et même si la législation s'est emparée de la question du salaire et rend obligatoire que les femmes au retour de maternité voient leur salaire réajusté de l'augmentation collective et de la moyenne de l'augmentation individuelle, sur le terrain les difficultés et la mauvaise foi ou pratique sont même parfois érigées en système.

La persistance du plafond de verre

Côté gouvernance, la parité ne s'est pas installée complètement au sein des conseils : les responsabilités sont toujours données aux hommes. Les femmes sont moins souvent présidentes de conseils (le CAC 40 en affiche actuellement 2), moins souvent présidentes de comités, et plus souvent au comité RSE qu'au comité d'audit. La répartition genrée des rôles est loin d'être éradiquée à ce niveau. Et il faut ajouter qu'un certain nombre d'entre-

2- Baromètre #StOpE 2023.
3- « Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes », Rapport, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 23 février 2023.

503.indd 54 16/01/2025 17:44:50

prises et en particulier les PME échappent à l'obligation légale et sont donc restées à un taux de 20% de femmes dans les conseils. Au-delà, la parité ne s'est pas propagée dans l'entreprise. Les comités exécutifs et les comités de direction sont toujours très masculins et les femmes apparaissent en responsabilité plutôt aux ressources humaines qu'en charge d'unités d'affaires au sein des Comex. Les processus de cooptation, les effets de réseaux et autres jeux d'influence restent à l'œuvre, et les canaux préférentiels de recrutement qu'est le débouché naturel des grandes écoles d'ingénieurs entretiennent le plafond de verre.

Le modèle de disponibilité extensive

L'accès à une carrière promotionnelle serait indissociable d'un engagement professionnel total. Cet accent mis sur la dévotion est caractéristique du fonctionnement des grandes entreprises. D'où une phobie managériale des grossesses et du temps partiel... J'ai en tête un manager de Comité exécutif qui affirme que « *les temps partiels ont fait d'autre choix que celle de l'entreprise* », ce qui justifierait le constat d'augmentations inférieures à celles de leurs collègues à temps plein. Avec mon équipe, nous avons pourtant réussi par exemple à convaincre cette même direction que les temps partiels à 80% bénéficient de dispositifs équivalents aux temps pleins comme la cotisation retraite à 100% ou des primes à l'engagement. Cette culture emmenée par les dirigeants qui pensent l'entreprise à l'aune de leur propre image et pratique est encore prégnante. Même si l'on arrive à entrouvrir la porte, il faut sans cesse démontrer et déconstruire ces idées toutes faites.

Cette culture emmenée par les dirigeants qui pensent l'entreprise à l'aune de leur propre image et pratique est encore prégnante.

La question des violences domestiques

Elle vient s'ajouter à la liste des risques pour les femmes. Les législations sont pourtant nombreuses et un dialogue social est pourtant riche, mais à l'efficacité insuffisante. La lutte contre ces inégalités se construit sur une législation qui se veut protectrice et correctrice : le véritable arsenal législatif déployé et renforcé années après années est donc

503.indd 55 16/01/2025 17:44:50

inopérant ! Côté dialogue social, tout ce qui est mis en œuvre ne peut qu'être questionné par l'incapacité à réussir même si, bien sûr, de nombreux progrès sont observés. Prenons l'exemple de l'index égalité professionnelle. Ses nombreux biais et possibles manipulations dans l'élaboration des scores permettent à l'entreprise d'obtenir et même de vanter de bons résultats. Mais sans réellement se préoccuper de changer fondamentalement sa pratique, ses politiques, ses choix et encore moins son organisation. Ce type d'outil induit et facilite un comportement d'entreprise qui limite les actions menées au seul objectif d'atteindre la bonne note, sans réelle volonté de modifier les choses sur le terrain.

La féminisation des conseils

Revenons sur la gouvernance. Il est possible de légiférer efficacement : la loi Coppé-Zimmerman en est un parfait exemple. Adoptée en 2011, portant effet entre 2017 pour les entreprises cotées et en 2020 pour les entreprises de certaine taille non cotées, elle instaure des quotas et y ajoute des sanctions concrètes. Les premières se sont vues contraintes de garantir qu'au moins 40% des membres de leurs conseils d'administration ou de surveillance soient des femmes. En cas de non-respect, les nominations effectuées en violation des quotas sont déclarées nulles, et les entreprises en infraction peuvent voir leurs les jetons de présence qui sont les rémunérations versées aux administrateurs suspendus. Cette loi a permis de faire voler en éclats la totale inertie en matière de parité dans les conseils observée en amont. Elle a fait passer la France de queue de peloton de l'OCDE en modèle européen et mondial avec un taux de féminisation de plus de 40% en 2021 dans les sociétés du CAC 40.

La prise de conscience des inégalités

C'est le point de départ de toute possible réparation, mais elle reste à faire. La transparence est un angle éminemment intéressant et qui résonne particulièrement en France ou

503.indd 56 16/01/2025 17:44:50

le culte de la confidentialité est érigé en système par les entreprises et les managers, et ce au détriment des travailleurs. A ce jour, les salariés ne disposent pas d'éléments. Rares sont les entreprises à publier des grilles de salaire. Les syndicats sont des acteurs qui négocient les rémunérations annuelles obligatoires et disposent d'éléments statistiques détaillés surtout lorsque des expertises sont utilisées. Ils peuvent éclairer les salariés malgré la stricte confidentialité des données. Des initiatives collectives spontanées existent comme le fichier de partage des rémunérations individuelles auquel chacun peut avoir accès s'il contribue et partage sa propre rémunération et qui réunit plusieurs dizaines de répondants année après année. Les jeunes salariés parlent désormais bien plus librement de leur salaire entre eux que leurs aînés. Dans la négociation d'un accord « égalité » d'une grande entreprise du numérique, il a été impossible de faire écrire « *qu'à compétences égales, le candidat du genre le moins représenté devait être obligatoirement choisi* ». Faudra-t-il légiférer sur la question ? Il faut travailler à dépasser toutes les raisons affichées (« *il n'y a pas de femmes ayant les compétences et l'expérience* », « *les femmes ne souhaitent pas prendre plus de responsabilités* », « *elles ne demandent pas assez d'augmentation* »).

Des initiatives sont prises au gré des entreprises, sans perspective de généralisation faute de prise en charge par le législateur.

En la matière, la Directive sur la transparence des rémunérations va-t-elle permettre de transformer l'essai ? Les femmes dans l'Union européenne gagnent en moyenne 13% de moins que leurs homologues masculins. Cet écart a stagné dans une large mesure au cours de la dernière décennie. Le 10 mai 2023, l'UE met en place la directive 2023/970 qui s'applique aux employeurs publics et privés, visant à renforcer notamment le respect du principe de l'égalité des rémunérations, l'interdiction de toute discrimination, la transparence des rémunérations et une meilleure application du droit à l'égalité des rémunérations. La Directive, qui soit être transposée au plus tard en juin 2026, contient également un ensemble de mesures visant à renforcer les voies de recours et d'application du droit. Il va de soi que le lobbying patronal va de nouveau lutter

503.indd 57 16/01/2025 17:44:50

pour convaincre l'Etat français de détricoter tout cela. Cela prendra du temps et les syndicats ont une carte à jouer tant le sujet est important dans l'opinion.

Enfin, des initiatives sont prises au gré des entreprises, sans perspective de généralisation faute de prise en charge par le législateur. L'exemple des congés menstruels qui s'installe en France dans des entreprises très diverses, mais également une sensibilisation aux conséquences professionnelles de l'endométriose, des fausses couches, mais aussi des grossesses assistées est un progrès à consolider. Le principe mis en œuvre consiste généralement à octroyer de droits à journées d'absence, rémunérées ou non, à du télétravail et à des aménagements des horaires de travail. Cependant, ces outils ne doivent pas nourrir un management d'exclusion.

Le ratio d'équité a fait pschitt

La loi Pacte a mis en œuvre le ratio d'équité dès 2019. Les entreprises françaises cotées en Bourse doivent publier chaque année un ratio d'équité, qui indique l'écart entre les rémunérations des dirigeants et le salaire moyen et médian des salariés et en faire le suivi de l'évolution sur une période de 5 ans. Celui-ci a eu pour objectif de renforcer la transparence sur la structure des rémunérations et de contribuer à une responsabilisation accrue des pratiques salariales. Le constat est que d'une part, les modalités de mise en œuvre du calcul ont fait l'objet de manipulations des périmètres pour améliorer les résultats. D'autre part, les entreprises ont assumé le ratio d'équité élevé présenté au motif que le monde anglo-saxon, encore et toujours érigé en modèle, présente des pratiques très au-dessus de celles pratiquées en France ! La rémunération du dirigeant et son évolution restent enfermées dans un rationnel limité au constat de pratiques des pairs et à l'alignement avec ces pratiques. Les votes en assemblée générale, s'ils montrent des signes positifs avec quelques refus d'augmentations jugées décalées, restent globalement très favorables aux augmentations proposées. En somme, le ratio d'équité

503.indd 58 16/01/2025 17:44:50

ne provoque pas de modification du comportement. La comparaison avec les rémunérations des salariés dans l'entreprise et leur évolution reste un sujet qui est souvent botté en touche des travaux de conseil comme n'étant pas un sujet de gouvernance.

L'égalité plus ou moins absente de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'empare du sujet de l'égalité. Et les entreprises mettent de plus en plus en œuvre des actions concrètes dont l'efficacité reste limitée. Les indicateurs extra-financiers se généralisent en s'invitant dans les objectifs stratégiques et également concrètement dans les critères de rémunération des dirigeants et des classes dirigeantes. Une étude ORSE-PWC publiée en 2024 montre qu'en matière de rémunération, au sein des sociétés du CAC 40, les objectifs RSE sur la diversité et l'inclusion sont récurrents et arrivent en seconde position. Par ailleurs, ces critères en matière d'égalité restent dilués dans des objectifs d'inclusion et de diversité[4]. Il reste beaucoup à faire pour un impact fort et efficace des outils RSE en matière d'égalité. La CSRD[5] (Corporate Sustainability Directive) qui apporte une normalisation des critères RSE qui sont rendus publics par les entreprises et porte l'élargissement du nombre d'entreprises concernées sera-t-elle un outil pertinent pour apporter une dose d'efficacité ? Rien n'est moins sûr à l'heure où, très attaquée par le patronat, une certaine « déconstruction » serait à l'œuvre dans les coulisses de la législation européenne et même française.

Les critères RSE en matière d'égalité restent dilués dans des objectifs d'inclusion et de diversité.

Les promesses de la loi Rixain

Qu'attendre de la toute dernière loi Rixain[6] qui se veut l'outil de féminisation des instances dirigeantes des entre-

4- « Etude Critéres RSE Rémunération», janv. 2024.
5- Directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.
6- Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 « visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle ».

503.indd 59 16/01/2025 17:44:50

prises ? Partant du principe que seuls les quotas permettent d'avancer – pas vraiment rapidement il faut le dire avec la loi Coppé-Zimmermann née en 2011 et dont la période de mise en œuvre se termine en 2020 – la nouvelle loi qui vise à la féminisation des dirigeants et instances dirigeantes est en cours de déploiement. Elle met en œuvre des exigences de quotas et des pénalités financières associées : 30% de femmes et d'hommes cadres dirigeants et dans les instances dirigeantes au 1er mars 2026, 40% en 2029, 40% en 2031 car il est donné aux entreprises le droit de ne pas réussir l'objectif en 2029 et il leur sera donné 2 années supplémentaires à la seule condition d'afficher un plan de progression... Coté pénalités financières, on attendra donc 2031 au mieux… et rien ne dit qu'il y aura application de ces pénalités. Les dirigeants peuvent rester tranquilles.

Le rôle des administrateurs salariés

Agir au sein de la gouvernance, agir au niveau des dirigeants et des instances dirigeantes est un axe d'action fort pour les administrateurs salariés. Au sein des conseils d'administration, le temps est essentiellement consacré aux enjeux stratégiques et aux enjeux financiers. Il reste bien souvent peu de temps pour travailler et approfondir la question de l'égalité et rares sont les directions qui s'y attardent. Le rôle des administrateurs salariés peut cependant être prépondérant à plusieurs niveaux, en lien avec leur connaissance fine de l'entreprise. Leur arrivée dans les conseils où ils ont acquis désormais leur légitimité permet d'élargir ces sujets et de les approfondir. De multiples portes d'entrée sont à leur disposition pour développer une véritable stratégie en la matière : le ratio d'équité, l'index égalité, les plans de féminisation des instances dirigeantes, le choix des dirigeants et des membres de la gouvernance, les critères extra-financiers, la stratégie RSE et ses normes, les politiques de rémunération, le déploiement des nouvelles obligations portées par la loi Rixain... Tous sont des outils, éléments ou moments privilégiés pour porter et revendiquer une entreprise qui devienne juste envers les femmes et exécuter et veiller à la qualité du traitement du

503.indd 60 16/01/2025 17:44:50

sujet par le conseil, de son appropriation, du temps passé sur la question mais aussi au respect des engagements que l'entreprise peut se donner.

Agir syndicalement à tous les niveaux

Les administrateurs salariés sont le lien entre gouvernance et action syndicale. Le dialogue social produit et réalise le suivi d'accords aux thématiques variées, qui ont vocation à inclure des éléments relatifs aux enjeux d'égalité sur les politiques salariales, la Qualité de vie au travail, l'organisation du temps de travail et plus encore au-delà des accords dédiés. Les administrateurs salariés font le lien entre la gouvernance et les instances de représentation du personnel et des outils de mesure de suivi des politiques qui sont développées, utilisant les outils comme l'expertise pour effectuer les mesures les plus fines.

Ainsi, la gouvernance des entreprises est prépondérante pour faire bouger les choses. Chaque administrateur salarié est invité à élaborer sa propre stratégie d'action en faveur de l'égalité au sein de son conseil. Il s'agit d'inclure l'égalité dans les objectifs stratégiques, être force de proposition et de simplification d'indicateurs RSE, au sein des objectifs stratégiques mais aussi des critères extra financiers, des indicateurs concrets et mesurables et gages d'efficacité, travailler sur la question de la mixité des métiers, agir sur la temporalité des carrières, le champ des possibles est large.

L'efficacité viendra de la combinaison des efforts à tous les niveaux et le rôle de la gouvernance est prépondérante.

Si la loi reste déterminante, il faut sans cesse à la fois veiller à sa bonne application mais aussi la faire progresser. C'est donc la conjonction et la pluralité d'actions qui va permettre de réussir, d'aller beaucoup plus vite. Faire bouger les lignes au sein d'entreprises pas vraiment prêtes ni motivées à l'aune des hommes qui les dirigent et sont peu convaincus sera difficile... L'efficacité viendra de la combinaison des efforts à tous les niveaux et le rôle de la gouvernance est prépondérante. Les administrateurs représentant les salariés doivent etre plus nombreux, ils

503.indd 61 16/01/2025 17:44:50

doivent aussi avoir accès aux comités plus librement. Une entreprise plus juste est un enjeu de pérennité de celle-ci. Les valeurs de l'entreprise doivent désormais s'appuyer sur la solidarité entre les femmes et les hommes plutôt que la compétition quasi légitimée par une culture hors d'âge.

503.indd 62 16/01/2025 17:44:50