

Comment améliorer la diversité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises ?

Carla Elbaz, dit Nouchy

Résumé :

La diversité, en ce qu'elle est une notion de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), fait partie d'un des enjeux majeurs de notre temps en droit des sociétés. Outre sa dimension morale ou éthique, le sujet de la diversité au sein de l'entreprise revêt une dimension économique incontournable, d'autant qu'elle touche à la gouvernance. En effet, une entreprise plus diversifiée est plus attractive, compétitive et rentable.

La mixité est une des composantes de la diversité, en ce qu'elle se concentre sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Les règles de mixité, bien que pouvant encore être améliorées, permettent une grande avancée en faveur de la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises. Dès lors, ces règles peuvent servir de modèle. Autrement dit, les évolutions récentes en matière de mixité fournissent une boîte à outils qui peut être réutilisée pour réaliser des progrès en matière de diversité au sens large.

D'abord, il convient d'étendre à la diversité les mesures *de jure* prévues en matière de mixité. D'une part, à l'instar du quota de mixité prévu par la loi *Rixain* – 30% de femmes au sein des instances dirigeantes et des cadres dirigeants à compter du 1^{er} mars 2026 et 40% à compter du 1^{er} mars 2029 –, il faudrait mettre en place des quotas pour les autres formes de diversité. Si le quota ethnique peut, de prime abord, sembler impossible au regard d'obstacles de nature juridique (*article 1^{er} de la Constitution*), éthique et technique (statistiques ethniques), il n'est toutefois pas impossible pour trois raisons : la Constitution a déjà été modifiée ce qui a permis l'introduction du quota fondé sur le sexe, les directives européennes le permettent et cela est mis en œuvre à l'étranger (Etats-Unis et Royaume-Uni). Quant aux autres formes de diversité, le quota est tout à fait possible. D'autre part, il faudrait étendre la politique de mixité des instances dirigeantes à la diversité et plus largement, renforcer les obligations déclaratives relatives à la diversité (rapport sur le gouvernement d'entreprise et déclaration de performance extra-financière).

Ensuite, il faut transposer à la diversité au sens large les mesures *de facto* que mettent en place volontairement les entreprises pour améliorer la mixité. Ainsi, les entreprises doivent lutter drastiquement contre les discriminations (sensibiliser, alerter, réprimer) avant de prendre des mesures favorisant le recrutement et la promotion des minorités au sein des instances dirigeantes et des équipes de direction : sensibilisation, réseaux internes ou externes, organisation d'événements, soutien à des initiatives, chartes, accords avec des organismes à but non lucratif, mentorat.

Mots-clés :

Diversité – Mixité – Mesures – Entreprises – *Corporate governance* – ESG - RSE

Abstract :

Diversity, insofar as it is a notion of Social and Environmental Responsibility, is one of the major issues of our time in corporate law. In addition to its moral and ethical dimensions, the subject of diversity within the corporate sphere also has unavoidable economic elements, especially in relation to its impact on governance. Indeed, a diversified company is more attractive, competitive and profitable.

Gender diversity is one of the components of diversity. Although there is still room for improvement, some of the rules around gender diversity (discussed below) are a major step forward in promoting gender diversity in management teams and in the governing bodies of companies. These rules and other recent developments in the area of gender diversity can therefore serve as a model and toolkit to achieve progress in diversity in a more broader sense.

For instance, the *de jure* measures for gender diversity should be extended to wider forms of diversity. Following the example of the gender quota provided for by the *Rixain* law – namely the requirement for 30% of women in management bodies and senior executives as of March 1, 2026 and 40% as of March 1, 2029 - quotas should be set up for other forms of diversity. While an ethnic quota may at first seem impractical because of legal (Article 1 of the Constitution), ethical and technical (ethnic statistics) reasons, it is certainly not impossible for three key reasons: (i) the Constitution has already been amended to allow for the introduction of a gender quota, (ii) European directives also already allow for such measures, and (iii) it has been successfully been implemented abroad (United States and United Kingdom). As for other forms of diversity, a quota system is also capable of improving diversity in a holistic sense. For instance, gender diversity policies should be extended to management bodies and, more broadly, strengthen the reporting obligations relating to diversity (for example, reporting on corporate governance and an extra-financial performance declaration).

Secondly, the *de facto* measures that companies voluntarily put in place to improve gender diversity must be transposed into diversity in its widest sense. Thus, companies must drastically fight against discrimination before taking measures to encourage the recruitment and promotion of minorities within management bodies and teams. Companies can show this commitment in a number of ways including: awareness-raising, internal or external networks, organization of events, support for initiatives, charters, agreements with non-profit organizations, mentoring.

Keywords :

Diversity – Mixity – Measures – Companies – Corporate governance – ESG - CSR

Pour le président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), la diversité est un facteur clé de performance et ce pour une raison simple : « *c'est la seule manière de refléter la complexité croissante de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent* ».

Au sens commun, la diversité est définie comme « *l'état, le caractère de ce qui est divers, varié, différent* ». Plus précisément, il s'agit de « *l'ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent* »¹. En droit, la diversité n'est pas définie. Elle est toutefois une notion cruciale à laquelle se réfère notamment le droit de l'Union européenne comme en témoigne la Charte des droits fondamentaux selon laquelle « *L'Union respecte la diversité culturelle, religieuse et linguistique* »². En outre, la promotion de la diversité est le corollaire de la lutte contre les discriminations, principe cardinal tant en droit européen qu'en droit français. La notion de diversité, traditionnellement appréhendée au sein de la nation, s'invite aujourd'hui dans le monde de l'entreprise. Il est compliqué d'établir les critères selon lesquels nous pourrions dire qu'une entreprise est diversifiée. Pour ce faire, il faudrait déceler toutes les caractéristiques qui distinguent les individus les uns des autres. Les êtres humains étant uniques, l'établissement d'une telle liste serait inévitablement lacunaire et subjectif. Toutefois, pour les besoins de notre étude, il conviendra de limiter le champ de la diversité en entreprise au sexe, à la nationalité, à l'origine socio-culturelle, à l'âge, à l'ancienneté, aux compétences, aux convictions – religieuses, politiques et philosophiques –, à l'orientation sexuelle et au handicap. Par ailleurs, là aussi pour des raisons de commodité, il conviendra de distinguer la mixité – qui est une des composantes de la diversité – de la diversité au sens large (*lato sensu*).

Au sein de l'entreprise, la question de la diversité se pose particulièrement dans les instances dirigeantes et les équipes de direction. L'instance dirigeante vient d'être définie par le législateur à l'occasion de la loi du 24 décembre 2021³ visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (ci-après « loi Rixain »). Ainsi, le nouvel article L.23-12-1 du code de commerce définit l'instance dirigeante comme « *toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions* ». Cette définition évoque immédiatement les comités exécutifs (ci-après « Comex ») et comités de direction (ci-après « Codir »). Toutefois, selon la rapporteure M.-P. Rixain⁴, il ne faut pas s'en tenir à ces seuls comités. Dès lors, sera considéré comme instance dirigeante tout autre comité qui correspondrait à la même réalité qu'un Comex ou Codir mais qui porterait un nom différent tel qu'un comité stratégique ou un comité opérationnel. Quant aux équipes de direction, elles renvoient à la notion de cadre dirigeant. Ce dernier, défini à l'article L.3111-2 du code de travail, suppose de vérifier trois critères cumulatifs. Premièrement, il doit « *se voir confier des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de son emploi du temps* ». Deuxièmement, il doit être habilité à « *prendre des décisions de façon largement autonome* ». Troisièmement, il doit percevoir une « *rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou l'établissement* ».

La diversité, en ce qu'elle est une notion de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), fait partie d'un des enjeux majeurs de notre temps en droit des sociétés. Raison d'être, enjeux sociaux et environnementaux, société à mission... une prise de conscience s'est opérée dotant la société d'un rôle qui dépasse le cadre économique. On parle volontiers d'entreprise « *verte* » ou « *citoyenne* ». L'entreprise devient un acteur clé pour répondre aux enjeux contemporains et la diversité est l'un d'eux. Outre sa dimension morale ou éthique, le sujet de la diversité au sein de l'entreprise revêt une dimension économique incontournable, d'autant qu'elle touche à la gouvernance. Une entreprise plus diversifiée est plus attractive, compétitive et rentable. D'une part, elle attire plus de talents, féminins ou issus d'une autre minorité, ce qui la rend plus compétitive. D'autre part, une entreprise diversifiée, qui représente la société civile dans son ensemble, sera plus à même de cerner les attentes des clients les plus divers et, plus largement, d'assurer une diversité de points de vue. A l'instar de la diversité *lato sensu*, la mixité procure elle-aussi des avantages économiques pour l'entreprise. Diverses études démontrent une « *corrélation entre une forte proportion de femmes au conseil d'administration et les performances de l'entreprise en matière de rentabilité des fonds propres, de résultat opérationnel ou de capitalisation boursière* »⁵.

Le mouvement en faveur de la mixité a été amorcé par la loi Copé-Zimmermann⁶. Celle-ci a instauré un quota de femmes de 40% au sein des conseils d'administration (C. com., L.225-18-1) et des conseils de surveillance (C. com., L.225-69-1). Ce quota vise les sociétés ayant plus de 250 salariés et réalisant un total de chiffre d'affaires ou de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Toutefois, les sociétés cotées doivent respecter ce quota sans condition de seuil (C. com., L.22-10-3 ; C. com., L.22-10-21). L'objectif de la loi Copé-Zimmermann a été largement atteint. En 2010, la part des femmes au conseil d'administration des sociétés du CAC 40 ne représentait que 10,7%. Fin 2020, les femmes représentaient 44,6% des conseils des sociétés du CAC 40 et 45,2% de ceux du SBF 120. Ces taux placent la France au premier rang mondial en matière de mixité des conseils. Elle dépasse notamment la Suède (38,5% de l'OMXS30) et la Norvège (37,8% de l'OBX 25). Cependant, en faisant le choix de se concentrer sur la composition du conseil d'administration, la loi Copé-Zimmermann n'a pas eu « *l'effet de ruissellement attendu sur la mixité des organes de direction des entreprises, ni entraîné, dans son sillage, de réelle féminisation de leur direction opérationnelle* »⁷. Selon l'Afep, « *plus on se rapproche du haut de la pyramide, plus la proportion de femmes tend à se réduire* »⁸. Les instances dirigeantes demeurent masculines. En 2022, la part des femmes au sein des Comex et des Codir des sociétés cotées n'est que de 22,4%. Si ce taux est largement supérieur aux 7% de 2014, il n'en reste pas moins que ce mouvement doit être accéléré. L'Assemblée nationale parle « *d'injustice et d'aberration économique* » et déclare que le partage du pouvoir de gouvernance économique doit être réinventé, notamment au sein des instances dirigeantes, ce qui constitue un « *enjeu non seulement d'égalité professionnelle et de justice sociale mais aussi un levier de performance et de*

croissance pour les entreprises »⁹. La loi *Rixain* est à cet égard révolutionnaire en ce qu'elle introduit un quota de femmes dans les instances dirigeantes et parmi les cadres dirigeants. En revanche, aucun quota n'est prévu pour favoriser la diversité *lato sensu* au sein de ces deux ensembles. En outre, si certaines sociétés sont contraintes de décrire leur politique de mixité au sein des instances dirigeantes, ceci n'est pas étendu à la politique de diversité *lato sensu* qui ne concerne encore aujourd'hui que les membres du conseil d'administration. A ce titre, la France fait figure de pays ouvert avec 31,1% d'administrateurs extranationaux dans les conseils d'administration des sociétés du SBF 120¹⁰. Il est ainsi regrettable que cette ouverture n'aille pas au-delà du conseil.

En somme, les règles de mixité peuvent constituer un modèle en ce qu'elles permettent d'améliorer significativement la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises. Partant, ce modèle doit servir à l'édiction de règles favorisant la diversité *lato sensu*. Ainsi, il s'agit d'étendre les mesures « *de jure* » prévues en matière de mixité (quotas, politique de mixité) à la diversité au sens large. Outre les mesures contraignantes – qui sont de loin les plus efficaces – les entreprises peuvent aussi se montrer proactives en menant des actions « *de facto* », c'est-à-dire sans que cela soit imposé juridiquement.

Ainsi, la question suivante guidera notre réflexion : comment améliorer la diversité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises en s'inspirant des progrès réalisés en matière de mixité.

Il s'agira d'abord d'étudier le modèle des règles de mixité permettant l'amélioration de la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises (Partie 1) avant d'appréhender la possible amélioration de la diversité *lato sensu* (Partie 2).

Partie 1 : Le modèle des règles de mixité : l'amélioration de la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises

Pour améliorer la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises, des mesures *de jure* sont mises en œuvre telles que l'établissement de quotas de femmes (Chapitre 1), ou l'obligation déclarative relative à la politique de mixité (Chapitre 2). S'ajoutent à celles-ci des mesures *de facto* laissées à la discrétion des entreprises (Chapitre 3).

Chapitre 1 : L'établissement de quotas de femmes : mesure *de jure* imposant la mixité

Section 1 : Le dispositif mis en place par la loi *Rixain*

La loi *Rixain* répond aux attentes de l'Afep selon lesquelles « *la promotion des femmes doit nécessairement passer par une politique volontariste* »¹¹. Elle répond aussi au Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) qui préconisait dans son rapport de décembre 2019 de « *définir juridiquement les instances de direction afin de pouvoir fixer des quotas légaux comme pour le conseil d'administration* »¹². La mesure phare de cette loi vise à réduire les écarts de représentation entre hommes et femmes au sein des instances dirigeantes et des cadres dirigeants dans les entreprises de plus de 1000 salariés. Elle est codifiée au nouvel article L.1142-11 du code du travail.

Cet article prévoit deux nouvelles obligations relatives à une publication des écarts de représentation et à la composition des instances dirigeantes et des cadres dirigeants. Concernant l'obligation de publication des écarts de représentation, celle-ci repose sur deux personnes que sont l'employeur - employant plus de 1000 salariés depuis trois exercices consécutifs - et le ministère du travail. D'une part, l'employeur doit publier chaque année les écarts éventuels de représentation entre hommes et femmes au sein des cadres dirigeants et instances dirigeantes. Cette obligation a pris effet récemment, le 1^{er} mars 2022. D'autre part, le ministère du travail doit rendre public sur son site internet les écarts de représentation. Cette obligation n'est pas encore entrée en vigueur. Elle le sera le 1^{er} mars 2023.

Concernant la composition des instances dirigeantes ou cadres dirigeants, le texte dispose dans son troisième alinéa que « *la proportion de personnes de chaque sexe au sein de chacun des deux ensembles ne peut être inférieur à 30%* ». Il s'agit là d'une obligation révolutionnaire qui instaure un quota - pour les entreprises visées – de représentation de chaque sexe au sein des instances dirigeantes et des cadres dirigeants. L'entrée en vigueur de cette obligation n'est toutefois pas immédiate. Elle prendra effet à compter du 1^{er} mars 2026. Le dispositif va même plus loin puisqu'il prévoit une augmentation du taux de représentativité soit 40% à compter du 1^{er} mars 2029.

En cas de non-respect du quota, l'entreprise bénéficie d'un délai de deux ans pour s'y conformer et doit, au bout d'un an, publier des objectifs de progression et les mesures de correction choisies pour y aboutir (*C. trav.*, L. 1142-12). Si la société ne se conforme pas au quota dans le délai, elle incombera alors d'une pénalité financière à hauteur de 1% du montant des rémunérations et gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés au cours de l'année civile précédant l'expiration du délai de deux ans laissé à l'entreprise. Ces dispositions entreront en vigueur le 1^{er} mars 2029. Une seconde sanction est prévue à l'article L.1142-13 nouveau du code du travail. Cet article permet, en cas de non-respect du quota, d'insérer les mesures adéquates et pertinentes pour remédier à cette violation du quota dans la négociation prévue à L.2242-1, 2^o du code de travail. Il s'agit là de la négociation sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes qui porte notamment sur les écarts de rémunération. Cette seconde sanction prendra effet à compter du 1^{er} mars 2026.

Section 2 : Les limites du dispositif *Rixain*

Tout d'abord, le système du quota est très controversé. Le sujet est éminemment politique et il ne convient pas ici de rentrer dans le débat. Toutefois, sans se positionner sur le bien-fondé d'un tel système, nous pouvons relever que d'un point de vue objectif, l'efficacité de cet instrument ne fait aucun doute. A ce titre, les résultats de la loi *Copé-Zimmermann* sont révélateurs.

Concernant plus précisément le dispositif *Rixain*, la première critique concerne le seuil de 1000 salariés. Ce seuil peut paraître trop élevé. En effet, même si le dispositif mis en œuvre par la loi *Rixain* ne se limite pas aux sociétés cotées, il n'en reste pas moins que seules 0,04% des sociétés sont concernées. La question du seuil s'est largement posée dans les travaux préparatoires de la loi. Certains préconisaient de l'abaisser. Ce seuil est notamment regrettable au regard des Comex ou Codir qui peuvent être instaurés dans une holding. Celle-ci, non opérationnelle, n'a par définition pas ou peu de salariés. Les instances dirigeantes d'une holding se voient alors privées du bénéfice de la nouvelle loi alors qu'elles sont des centres de décisions stratégiques des groupes. Cela est d'autant plus dommage qu'elles comportent en pratique beaucoup de directeurs généraux. Cela aurait été l'occasion pour ces derniers, non visés par le texte car ne répondant pas aux caractéristiques de l'instance dirigeante, de compter plus de femmes parmi leurs rangs. A l'appui de l'abaissement du seuil, il pourrait être pris exemple sur la loi *Copé-Zimmermann*. Les mesures de cette loi s'appliquent aux sociétés de 250 salariés et réalisant un total de chiffre d'affaires ou de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Le seuil initial était de 500 salariés et a été abaissé. De surcroît, les sociétés cotées sont, quant à elles, soumises à cette loi sans condition de seuil (*C. com.*, L.22-10-3 ; *C. com.*, L.22-10-21).

Une deuxième critique concerne l'entrée en vigueur du dispositif. Celle-ci est progressive. Par exemple, comme dit précédemment, le quota de 30% ne prendra effet qu'à compter du 1^{er} mars 2026 et celui de 40% qu'en 2029. Toutefois, ces délais semblent justifiés. Selon M-P. Rixain cette mise en œuvre graduelle est le « *gage d'une évolution durable et solide des pratiques* ». Il s'agit « *d'accompagner les entreprises et non de leur assigner un but inaccessible* »¹³. Aussi, le fonctionnement des instances dirigeantes justifie cette progressivité. A l'inverse des conseils d'administration, celles-ci sont composées de cadres internes à l'entreprise, dotés d'un contrat de travail, par nature indéterminé. En outre, il ne s'agit pas de pénaliser les cadres actuellement en poste mais de diversifier, à terme, les profils pour parvenir à une réelle mixité.

Une troisième critique concerne l'objet du dispositif. En effet, la notion d'instance dirigeante exclut du dispositif *Rixain* beaucoup d'autres organes. C'est notamment le cas des organes de direction qui ne peuvent pas assister la direction générale puisqu'ils dirigent eux-mêmes. De la même manière, le directeur général délégué, le directoire, le conseil d'administration et les comités du conseil sont exclus. Dès lors, pour aller plus loin, il faudrait appliquer le quota au-delà des instances dirigeantes et des cadres dirigeants. L'un des objectifs est d'étendre le quota aux comités du conseil d'administration afin de les féminiser. Si la loi *Copé-Zimmermann* est une grande avancée pour l'entrée des femmes au conseil d'administration, il n'en reste pas moins que des disparités demeurent entre les comités du conseil. A ce titre, le rapport du Sénat¹⁴ constate que « *si la loi Copé Zimmermann a bien brisé le plafond de verre qui s'exerçait à l'entrée des conseils, elle n'a pas mis à bas les barrières à l'intérieur des conseils* ». En effet, ces comités révèlent une disparité, une séparation genrée. Certains comités sont beaucoup plus féminisés que d'autres tels que le comité des risques (67% de femmes en 2019 pour les sociétés du CAC 40 et SBF 120), le comité RSE (60% de femmes), le comité d'éthique (59% de femmes) ou encore le comité de gouvernance (53% de femmes). En revanche, d'autres sont beaucoup plus masculins à l'instar des comités stratégiques (26% de femmes en 2021), d'audit (49% en 2019) ou scientifiques (38% de femmes en 2019)¹⁵. De surcroît, l'enjeu serait d'aller au-delà, en féminisant notamment la direction générale et le directoire. Selon le HCE, en 2019, une seule femme était directrice générale d'une société du CAC 40, Mme MacGregor. Concernant les sociétés du SBF 120, seules 3 femmes étaient PDG (Française des Jeux, Eramet, Carmilla), 10 femmes directrices générales ou présidentes du directoire. A ce titre, il est opportun de prendre exemple sur l'Allemagne qui, le 11 juin 2021, a adopté une loi qui impose des quotas féminins dans les directoires des entreprises cotées employant plus de 2000 salariés et dont les conseils d'administration comportent plus de trois membres. De surcroît, l'objectif à terme serait de féminiser les fonctions opérationnelles. En effet, dans le « *Business Unit* », le taux de femmes était de 13% en 2019 contre 87% d'hommes. De la même manière, on trouve seulement 19% de femmes contre 81% d'hommes dans les fonctions « *opérations/achats/logistique/industrie* ». Concernant les autres fonctions de l'entreprise, certains départements tel que le commerce/marketing contiennent davantage de femmes (31% de femmes contre 69% d'hommes). De même, pour les départements RH et communication des entreprises du CAC 40 et SBF 120 qui contiennent 47% de femmes et le pôle juridique et secrétariat général (37% de femmes). A l'inverse, peu de femmes se trouvent dans les fonctions de finance, gestion et audit (19%) et dans la recherche et développement (19%). Il s'agirait donc d'opérer un rééquilibrage. Le Code *Middlenext* est assez progressiste à ce sujet. Il préconise « *une politique visant à l'équilibre femmes hommes et à l'équité (...) à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise* » (*C. Middlenext.*, recommandation n°15).

Chapitre 2 : L'obligation de mentionner la politique de mixité des instances dirigeantes au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise : mesure de jure favorisant la mixité

Section 1 : Le dispositif : entre *soft law* et *hard law*

Avant 2018, la politique de mixité, incluse dans celle de diversité, ne concernait que les membres du conseil d'administration. Le code Afep-Medef a été avant-gardiste à ce sujet en étendant la politique aux instances dirigeantes.

En effet, lors de sa révision en 2018, il recommande que le conseil d'administration s'assure « *que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes* » (C. Afep-Medef., 1.7).

Ce mouvement d'extension a ensuite été consacré par la loi¹⁶ qui a inséré une nouvelle mention obligatoire du rapport sur le gouvernement d'entreprise portant sur « *la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité* » (C. com., L.22-10-10, 2°).

Ensuite, la révision du code Afep-Medef de 2020 a apporté des nouveautés importantes. A notamment été introduit un nouveau paragraphe 7 intitulé « *politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes* » qui comporte deux recommandations. La première donne compétence au conseil, sur proposition de la direction générale, pour déterminer des « *objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes* ». En outre, le texte prévoit que « *la direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus* » (C. Afep-Medef., 7.1). Quant à la seconde, celle-ci prévoit que « *le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier* » (C. Afep-Medef., 7.2). Ces recommandations instaurent un champ plus large concerné par la politique de mixité. En effet, la loi renvoie au seul comité qui assistait la direction générale – comité exécutif sans doute – et aux 10% des postes à plus forte responsabilité tandis que le code Afep-Medef vise plus largement « *les instances dirigeantes* ». Par ailleurs, sur les modalités de la politique de mixité, le code Afep-Medef est plus précis en ce qu'il recommande de déterminer des objectifs – qui doivent être chiffrés en pourcentage selon le guide d'application¹⁷ – un plan d'action et la précision de l'horizon temporel dans lequel ces actions doivent être menées. Aussi, en cas d'échec de ces objectifs, le code de gouvernance exige que la société explique les raisons de cet échec et les mesures prises pour y remédier. En somme, ces nouvelles recommandations sont à saluer. Elles incitent les entreprises à inscrire dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise leur politique de mixité au sein des instances dirigeantes. Si l'on regarde les rapports sur le gouvernement d'entreprise de 2021 des sociétés du CAC 40, certaines s'inspirent déjà du code Afep-Medef et détaillent ainsi leur politique de mixité au sein des instances dirigeantes. Par exemple, la société Danone énonce que le conseil d'administration « *s'assure de la mise en place d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. En particulier, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration détermine, sur proposition de la Direction Générale, des objectifs ambitieux de mixité au sein des instances dirigeantes, et détermine les moyens mis en œuvre et résultats obtenus* »¹⁸. La société Amundi a elle aussi une politique de mixité des instances dirigeantes très développée. Elle y indique notamment les progrès réalisés en 2021 tels que la progression de la proportion de femmes au sein du Comex (29,6 % en 2021 contre 28,6 % en 2020), du Codir (28,6 % en 2021 contre 21,4 % en 2020) et des cadres dirigeants (34,5 % en 2021 contre 30,1% en 2020). Par ailleurs, deux objectifs chiffrés sont mentionnés dans le rapport à savoir 30 % de femmes au sein du Comex à horizon 2022 et 35 % de femmes des cadres dirigeants en 2025¹⁹. Un objectif similaire est fixé par la société Cap Gemini dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise de 2021. En effet, celle-ci prévoit d'atteindre 30% de femmes dans le Comex et dans les 10% de postes à plus forte responsabilité d'ici 2025²⁰.

Section 2 : Les pistes d'amélioration du dispositif : le renforcement de l'obligation

D'abord, pour promouvoir la mixité, l'idée serait d'appliquer ces dispositions à davantage de sociétés. Concernant les dispositions de *hard law*, l'obligation prévue à l'article L.22-10-10, 2° du code de commerce ne s'applique qu'aux sociétés cotées dépassant deux des trois seuils suivants : un total de bilan de 20 millions d'euros, un chiffre d'affaires net de 40 millions d'euros, un nombre moyen de salariés permanents de 250 (C. com., R.22-10-29). Pour étendre l'obligation à toutes les sociétés cotées, il faudrait modifier le 2° de l'article L.22-10-10 du code de commerce en supprimant les termes « *lorsque le total de bilan, le chiffre d'affaires ou le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'Etat* ». Si on veut aller plus loin, et étendre la mention d'une telle politique aux sociétés non cotées, il faudrait replacer la disposition à l'article L.225-37-4 du code de commerce qui prévoit les mentions obligatoires du rapport pour toutes les sociétés.

Par ailleurs, l'obligation de présenter un rapport sur le gouvernement d'entreprise à l'assemblée générale ordinaire, inscrite aux articles L.225-37 et L.225-68 du code de commerce, ne s'applique qu'aux SA et SCA, cotées ou non cotées. Il serait opportun d'obliger les autres formes sociales à présenter un tel rapport. Pour ce faire, une modification législative est, là aussi, nécessaire.

Quant au code Afep-Medef, il s'adresse avant tout aux sociétés cotées mais rien n'empêche les sociétés non cotées de s'y conformer. Il est même « *souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités* »²¹. Dès lors, le code semble s'adresser à davantage de sociétés que celles concernées par l'article L.22-10-10 2°. Toutefois, sa force contraignante est bien inférieure à celle de la loi. La portée du code de gouvernance s'analyse à travers le principe « *comply or explain* » qui se trouve au 4° de l'article L.22-10-10 du code de commerce. Cet alinéa prévoit que « *lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise (...) les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (...)*

ou, à défaut d'une telle référence à un code, les raisons pour lesquelles la société a décidé de ne pas s'y référer » doivent être mentionnées dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Toutefois, cet alinéa ne s'applique qu'aux sociétés cotées. Dès lors, si des sociétés non cotées adhèrent au code Afep-Medef, celui-ci n'aura que très peu de valeur contraignante pour elles. Dès lors, pour que des sociétés non cotées soient davantage liées par le code de gouvernance, il faudrait leur appliquer le principe *comply or explain*. Pour ce faire, il faudrait là aussi mettre cette mention dans les mentions obligatoires à toutes les sociétés prévues par l'article L.225-37-4 du code de commerce. Il faudrait aussi inciter davantage de sociétés à s'y conformer. Une solution serait de rendre l'adhésion à un code de gouvernance obligatoire pour toutes les sociétés. Pour cela une disposition légale est nécessaire. Il conviendrait de rajouter un alinéa aux articles L.225-37 et L.225-68 du code de commerce afin d'ajouter à l'obligation de publier un rapport sur le gouvernement d'entreprise, celle de se conformer à l'un des codes de gouvernance.

Ensuite, sur les dispositions en elles-mêmes, leur rédaction pourrait être améliorée. D'une part, la loi ne concerne pas toutes les instances dirigeantes et cadres dirigeants mais seulement un « comité », sans doute le Comex, et le Top 10 management de la société. Ainsi, il faudrait étendre cette disposition légale à toutes les instances dirigeantes comme le fait le code Afep-Medef ainsi qu'à tous les cadres et pas uniquement au Top 10. Quant au code Afep-Medef, il ne se réfère pas aux cadres dirigeants mais seulement aux instances dirigeantes. En ôtant la référence aux 10% des postes à plus forte responsabilité, le code Afep-Medef voulait viser aussi le Top 20 ou encore le Top 50. Toutefois, cette référence large aux instances dirigeantes pose un problème quant à la nouvelle définition de ces instances posée par la loi *Rixain*. Désormais, les cadres dirigeants sont distingués des instances dirigeantes. Dès lors, il s'agirait, à l'aune de cette nouvelle définition, de rajouter dans le code Afep-Medef la référence aux cadres dirigeants.

Chapitre 3 : La proactivité des entreprises : mise en place de mesures de facto favorisant la mixité

Section 1 : Les facteurs limitant la représentation des femmes

Afin de trouver des solutions durables et adaptées aux spécificités de l'entreprise, il est primordial de comprendre les facteurs qui limitent la représentation des femmes dans les instances dirigeantes et les équipes de direction. La première explication est celle avancée par la députée M-P Rixain dans sa proposition de loi. Selon elle, sont en cause les « rôles sociaux » et notamment « le besoin des femmes de davantage concilier temps professionnel et temps familial en raison d'une charge domestique qui leur incombe encore trop »²². Une autre explication est liée à l'image de certains métiers qui ont une connotation masculine (directeur d'usine par exemple). De plus, la mentalité de certains managers constitue parfois un frein en ce qu'ils sont plus réticents à confier un poste important à une femme. En présence d'un poste à pourvoir, certains anticipent une réponse négative d'une femme et ne lui proposent donc pas le poste. Cette anticipation se fonde sur des *a priori* selon lesquels la situation familiale de la femme, son retour de congé maternité ou les contraintes impliquées par le poste la conduiraient à refuser toute mobilité. De surcroît, le comportement au travail de certains managers limite parfois la présence des femmes. Par exemple, certains managers ont la culture du « *présentéisme* » qui conduit à penser que celui qui passe le plus de temps au bureau est le plus impliqué. Cette mentalité crée un biais en défaveur des femmes, souvent plus impliquées dans la vie de famille. Enfin, une autre raison tient à l'auto-censure de certaines femmes, par manque de confiance en elles. Elles peuvent ainsi hésiter à candidater ou à accepter un poste à responsabilité. Aussi, elles sont parfois plus discrètes donc moins visibles dans l'entreprise ce qui limite leur promotion interne.

Section 2 : La mise en place de mesures de facto au sein de l'entreprise

A titre liminaire, il faut préciser que les dirigeants jouent un rôle moteur dans l'amélioration de la mixité au sein des instances dirigeantes et des équipes de direction. Ils doivent être proactifs et très impliqués sur ces sujets ce qui passe par un réel engagement personnel. Ils doivent être intrinsèquement convaincus que la mixité au sein de l'entreprise est un atout. Cela implique de faire changer les mentalités de certains dirigeants conservateurs afin de moderniser la culture de l'entreprise. Des séances de sensibilisation (« *awareness sessions* ») des dirigeants peuvent être mises en place. Elles ont pour but une prise de conscience en leur démontrant les avantages de la mixité au sein de l'entreprise, les obstacles à surmonter et les moyens pouvant être mis en œuvre pour y arriver. La sensibilisation des dirigeants vise à lutter contre les biais cognitifs qui entravent la promotion des femmes aux postes de direction.

En outre, les dirigeants doivent mettre en place des actions. Afin de déterminer des mesures adéquates, il est nécessaire de bien connaître les barrières à la mixité présentes dans l'entreprise. Dès lors un diagnostic doit être effectué au sein des différentes instances dirigeantes et équipes de direction. Une fois ce diagnostic établi, des mesures peuvent être prises. Ces mesures peuvent tout d'abord concerner le recrutement. L'une des solutions serait de revoir les critères de recrutement qui pourraient entraver la sélection de femmes. Par exemple, pour le recrutement de dirigeants, se pose la question de supprimer le critère de l'expérience à l'international. Une autre solution est celle d'intervenir en amont du recrutement. Certains secteurs d'activité restent très masculins et les entreprises peinent à recruter des femmes. Il pourrait s'agir d'intervenir au niveau des lycées pour inciter davantage de femmes à partir dans des filières à connotation masculine telles que les écoles d'ingénieurs, les classes préparatoires « maths sup/maths spé » ou encore la finance. Les femmes ne représentent que 26% des promotions d'écoles d'ingénieurs.

Des mesures peuvent être prises pour promouvoir les talents féminins au sein de l'entreprise. Pour cela, il faut d'abord identifier, au sein de l'entreprise, les femmes qui présentent un potentiel. Pour ce faire, un comité de pilotage peut être créé ayant pour mission de détecter les talents. Une fois identifiées, il s'agirait ensuite d'aider ces femmes et de les

pousser vers un poste à plus forte responsabilité. Peuvent notamment être organisées des séances de formation ou de *coaching* au sein de l'entreprise afin d'aider les femmes sur leur confiance en soi, leur gestion du stress, la prise de parole en public. Il s'agit aussi de développer les ambitions entrepreneuriales des femmes avec des conférences sur le « *leadership* ». Un programme de mentorat peut également être mis en place. Le mentor doit être affecté à un poste hiérarchiquement élevé dans l'entreprise et ne doit pas toutefois être dans la ligne hiérarchique de la *mentee*. Dans le cadre de ce programme, le mentor peut autoriser la *mentee* à suivre ses affaires en cours. Cette pratique, dénommée « *shadowing* » permettrait de mieux cerner la fonction de dirigeant. Le mentor peut aussi organiser des entretiens de carrière ponctuels avec sa *mentee* afin de suivre son évolution sur le long terme et lui donner des conseils. La création de réseaux peut aussi favoriser la promotion des femmes au sein des instances dirigeantes et des cadres dirigeants. Ces réseaux peuvent être externes ou internes à l'entreprise. Le but de ces réseaux est de mettre en relation les potentiels talents féminins afin qu'elles échangent sur leurs expériences, se motivent entre elles ou organisent des groupes de travail. Peuvent être traitées par ces groupes de travail des questions telles que l'accompagnement des femmes revenant d'un congé maternité ou encore la féminisation de certains réseaux de distribution afin de répondre aux attentes d'une clientèle féminine.

Des mesures peuvent être mises en place afin d'attirer davantage de femmes dans ces instances et équipes de direction. Par exemple, il faut veiller à la rédaction des offres d'emploi. Il faut lutter contre les descriptions de postes qui, par leur rédaction, semblent s'adresser exclusivement aux hommes. Il faudrait aussi porter une attention particulière aux offres de mobilité. Par exemple, pour faciliter la mobilité des femmes, il s'agirait de prévoir dans leur offre un dispositif d'accompagnement de la mobilité de leur conjoint. Des mesures peuvent aussi être prises relatives à l'organisation du travail. Il faut moderniser cette organisation. Pour ce faire, il convient de largement démocratiser le recours au télétravail, au « *flex-office* ». Il faut aussi faciliter l'aménagement du temps de travail. De plus, il peut paraître opportun de ne pas fixer d'obligations professionnelles nécessitant la présence physique du dirigeant le soir. En outre, il faut mettre en place des dispositifs pour accompagner les femmes au retour de leur congé maternité. L'entreprise peut par exemple conclure des partenariats avec des assistantes maternelles. A ce propos, il est aussi nécessaire de neutraliser la mauvaise image des congés maternité et de l'aménagement du temps de travail.

En somme, même s'il est perfectible, le modèle des règles de mixité permet d'améliorer la mixité au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises. Dès lors, il convient de l'étendre à la diversité *lato sensu* (Partie 2).

Partie 2 : De la mixité à la diversité : la possible amélioration de la diversité *lato sensu* au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes des entreprises

Pour favoriser la diversité, il est possible de prendre pour modèle les règles de mixité. Dès lors, il s'agit d'étendre l'obligation de respecter des quotas (Chapitre 1) ainsi que ce qui est prévu pour la politique de mixité à la diversité *lato sensu* (Chapitre 2). Enfin, comme en matière de mixité, il est nécessaire d'encourager les mesures laissées à l'initiative des entreprises (Chapitre 3).

Chapitre 1 : L'extension de l'obligation de respecter des quotas à la diversité *lato sensu*

Section 1 : L'établissement de quotas ethniques : une quasi-impossibilité

Deux obstacles s'opposent à l'introduction de quotas ethniques. L'un est d'ordre juridique et l'autre est d'ordre éthique et technique. Concernant l'obstacle juridique, celui-ci découle de la jurisprudence du Conseil constitutionnel à propos du principe d'égalité. Ce dernier, principe fondateur de la République française, se décline en deux conceptions. La première est l'égalité de droit ou égalité devant la loi. La seconde est l'égalité de fait ou égalité par la loi. L'égalité devant la loi découle de l'article 1^{er} de la DDHC qui dispose que « *les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit* » et de l'article 1^{er} de la Constitution qui énonce que « *la France assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances* ». Dès lors, le Conseil constitutionnel a expressément consacré le principe d'égalité devant la loi comme un principe à valeur constitutionnelle²³. Partant, le Conseil constitutionnel s'assure que le législateur respecte ce principe.

Le législateur peut toutefois déroger au principe d'égalité devant la loi dans certains cas. Selon le Conseil constitutionnel « *il ne résulte pas du principe d'égalité devant la loi que des solutions différentes ne puissent faire l'objet de situations différentes* »²⁴ ; « *aucun principe non plus qu'aucune règle de valeur constitutionnelle n'interdit au législateur de prendre des mesures propres à venir en aide à des catégories de personnes défavorisées* »²⁵. Ainsi, il est possible d'instaurer des différences de traitement entre catégories de personnes lorsqu'elles sont dans des situations différentes ou lorsque cela est justifié par l'intérêt général. Partant, le législateur peut mettre en œuvre des politiques différenciées aussi appelées « *discriminations positives* ». C'est là la seconde face du principe d'égalité : l'égalité de fait ou « *par la loi* ». Les discriminations positives consistent en un système de traitement différencié et préférentiel en faveur d'une minorité visant à dépasser une égalité juridique pour aboutir à une égalité réelle ou égalité des chances.

Si les discriminations positives peuvent être mises en place pour assurer la justice sociale, celles-ci ne peuvent pas être fondées sur l'origine, la race et la religion en raison de l'article 1^{er} de la Constitution. Si elles reposent sur l'un de ces critères, la discrimination positive est donc interdite. Ainsi, le Conseil constitutionnel a censuré des dispositions de

la Charte européenne des langues régionales ou minoritaires au motif qu'elles constituaient une discrimination fondée sur l'origine²⁶. A aussi été censurée une discrimination positive fondée sur le critère de la race qui prévoyait la possibilité de constituer des fichiers faisant apparaître les origines ethniques ou raciales des personnes²⁷. Partant, le quota étant une discrimination positive, celui-ci ne peut pas être fondé sur l'origine, la race, ou la religion. Dès lors, les quotas ethniques sont interdits par la Constitution française.

Par ailleurs, une décision de la *Los Angeles Country Superior Court* du 1^{er} avril 2022²⁸ montre que légiférer sur des quotas en matière de diversité est délicat et doit s'articuler avec d'autres droits et libertés fondamentaux. Dans cette décision, la Cour déclare l'inconstitutionnalité de la *Assembly Bill 979 (California Corporations Code §301.4)* imposant d'avoir au moins un *director* d'une minorité sous représentée. Elle fait ici un contrôle de proportionnalité et conclut à la disproportion au motif que d'autres moyens étaient possibles (le changement du processus de sélection ou la déclaration sur le taux de représentation), qu'aucune distinction n'est faite entre les industries et qu'il n'est pas apporté de justifications suffisantes.

D'autres obstacles empêchent l'établissement de quotas ethniques. Ceux-là sont d'ordre éthiques et techniques. En effet, pour établir de tels quotas, il faut d'abord mesurer les discriminations. Cette mesure passe nécessairement par des statistiques ethniques. L'établissement de telles statistiques est extrêmement controversé. Elles consistent à mesurer la part, dans une population donnée (entreprise, pays...), d'individus pouvant être classés dans telle ou telle ethnie. Elles sont très critiquées pour plusieurs raisons. D'abord, sur le fond, certains craignent qu'elles ne valident des stéréotypes, notamment le fait qu'il y ait des différences objectives entre ethnies, qu'elles n'entraînent le repli communautaire. De plus, scinder la population en catégories d'ethnies serait contraire à l'idéal républicain d'égalité et d'universalisme. Sur la méthode, ces statistiques sont techniquement difficiles à mettre en place. D'abord, il s'agirait de mettre en place une sorte de taxonomie des ethnies et de définir des critères objectifs d'appartenance à telle ou telle catégorie d'ethnies. Une taxonomie objective semble quasi impossible à mettre en œuvre en ce sens que les ethnies sont avant tout des constructions sociales, difficilement appréciables par des critères objectifs. Toutefois, ces statistiques sont utilisées dans certains pays étrangers tels que les Etats-Unis, le Canada, le Royaume Uni, les Pays Bas et de nombreux pays d'Europe de l'Est.

En somme, du fait de ces différents obstacles, l'établissement de quotas ethniques semble impossible. Seule une modification de la Constitution serait apte à valider un système de quotas ethniques. Toutefois, trois raisons montrent que l'établissement de tels quotas n'est en réalité pas impossible.

La première de ces raisons tient à la possibilité de modifier la Constitution. Cette modification est d'ailleurs intervenue concernant la mixité. En ce domaine, l'obstacle de la jurisprudence constitutionnelle a été surmonté par une loi constitutionnelle relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes adoptée par le Congrès le 8 juillet 1999. L'alinéa 1^{er} de la Constitution a ainsi été complété par un deuxième selon lequel « *la loi favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats et fonctions* ». Cette révision de la Constitution a permis l'adoption en 2000 de la loi tendant à favoriser l'égal accès des femmes aux mandats électoraux et fonction électives²⁹ et celle favorisant l'accès des femmes aux responsabilités³⁰. Le législateur a pu, en conséquence, instaurer des quotas fondés sur le sexe.

La deuxième raison découle de directives européennes. Les directives de l'Union européenne en matière d'emploi et de travail³¹ reconnaissent aux Etats la possibilité « *d'adopter des mesures spécifiques destinées à prévenir ou à compenser des désavantages liés à la religion, aux convictions, au handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à la race ou l'origine ethnique* ».

La troisième raison est fondée sur le droit comparé, notamment le droit applicable aux Etats-Unis et celui du Royaume-Uni. Aux Etats-Unis, en août 2020, de nouvelles règles du Nasdaq ont été approuvées par la Securities and Exchange Commission (SEC). Ces nouvelles règles tendent à promouvoir la diversité des conseils d'administration des sociétés cotées sur le Nasdaq. Fondées sur le principe du « *comply or explain* », elles imposent deux contraintes aux sociétés cotées sur le Nasdaq. D'abord, celles-ci doivent publier des « *statistiques cohérentes et transparentes sur la diversité* » au sein de leur conseil d'administration. Ensuite, leur conseil d'administration doit comporter au moins deux administrateurs issus de la diversité. Cette diversité se matérialise par la présence d'au moins une femme et une personne issue d'une minorité ethnique ou de genre au sein du conseil d'administration. Il est probable que ces règles concernent, à terme, toutes les sociétés cotées. Quant au Royaume-Uni, en mars 2021 a été publié un rapport sur les disparités raciales et ethniques, dit « *rapport Sewell* »³². Ce rapport appréhende notamment la question de la diversité au sein des conseils d'administration des sociétés cotées. Il constate une amélioration de la représentation des minorités ethniques au sein des conseils d'administration au cours de l'année 2020. En effet, 52 entreprises du FTSE 100 avaient une représentation ethnique dans leur conseil d'administration en janvier 2020, contre 74 en novembre 2020. Toutefois, le rapport relève que le nombre de « Noirs » au poste de président, directeur général ou directeur financier est récemment passé de 2 à 0. Par ailleurs, une consultation a été lancée par la Financial Conduct Authority (FCA) sur une série de propositions destinées à améliorer notamment la transparence sur la diversité ethnique au sein des équipes dirigeantes des entreprises cotées. L'un des objectifs est d'atteindre au moins un membre du conseil d'administration issu d'une minorité ethnique³³.

Section 2 : L'établissement de quotas pour les autres formes de diversité : une possibilité inexploitée

La jurisprudence constitutionnelle n'interdit que les discriminations positives fondées sur l'origine, la race et la religion. Dès lors, il apparaît que hormis le cas de la diversité ethnique, des quotas peuvent être mis en place. C'est d'ailleurs ce qui a été fait pour les personnes handicapées. A ce titre, le code du travail prévoit à l'article L.5212-2 que « *l'employeur emploie dans la proportion de 6% de l'effectif total de ses salariés des travailleurs handicapés* ». En outre, l'article 5 de la directive 2000/78/CE impose aux employeurs de prendre « *des mesures appropriées (...) pour permettre à une personne handicapée d'accéder à un emploi, de l'exercer ou d'y progresser, ou pour qu'une formation lui soit dispensée* ». Toutefois, même si cette disposition est à saluer, des choses pourraient être améliorées. Le quota s'applique à l'entreprise de manière globale. Pour plus de progrès, il faudrait instaurer des quotas au sein de postes à responsabilité, telles que les instances dirigeantes et les équipes de direction. Par ailleurs, aucun quota n'est prévu pour les autres formes de diversité. Par exemple, il pourrait être opportun, au sein de ces instances dirigeantes et équipes de direction d'instaurer des quotas relatifs à l'âge, à l'ancienneté, aux compétences, au milieu social d'origine ou encore à l'orientation sexuelle.

Chapitre 2 : L'extension des obligations déclaratives à la diversité lato sensu

Section 1 : La nécessité de renforcer l'obligation relative à l'inclusion d'une politique de diversité au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise

L'obligation faite à certaines sociétés d'inclure dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise leur politique de diversité est une mesure favorisant la diversité.

Cette obligation est prévue à l'article L.22-10-10, 2° du code de commerce selon lequel le rapport doit contenir une « *description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé* ».

Par ailleurs, le code Afep-Medef prévoit que le conseil d'administration doit « *s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...)* ». Outre le fait de s'interroger pour se constituer de manière équilibrée, le conseil d'administration doit également publier, dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise « *une description de la politique de diversité appliquée description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé* » (C. Afep-Medef, 6.2).

L'obligation légale ainsi que la recommandation de l'Afep-Medef doivent être renforcées afin de promouvoir une plus grande diversité. D'abord, les deux critiques faites à propos de la politique de mixité s'appliquent aussi ici. Il ne s'agit pas de les répéter mais seulement de rappeler que celles-ci tiennent au fait que l'article L.22-10-10, 2° ne s'applique qu'à certaines sociétés cotées et que la force contraignante du code de gouvernance pourrait être renforcée.

Au-delà de ces deux critiques, une troisième concerne spécifiquement la politique de diversité. En effet, tant la loi que le code de gouvernance limitent cette politique au conseil d'administration et non aux autres instances dirigeantes. Comme dit précédemment, une politique de mixité est prévue pour les instances dirigeantes mais celle-ci se limite à la mixité et non à la diversité au sens large. Un doute émerge toutefois à la lecture de l'article 1.7 du code Afep-Medef selon lequel le conseil d'administration s'assure « *que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes* ». La rédaction de cet article peut laisser penser qu'au-delà de la question de la mixité, une politique de non-discrimination et de diversité est mise en œuvre au sein des instances dirigeantes et non plus seulement au sein du conseil d'administration. Toutefois, cela n'est pas certain pour deux raisons. La première raison est que cet article 1.7 se trouve dans la partie sur les missions du conseil d'administration, partie qui se situe au début du code. Plus loin, le code fait bien la distinction, à travers deux articles distincts, entre la politique de diversité du conseil d'administration (C. Afep-Medef, 6.2) et la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes (C. Afep-Medef, 7). La seconde raison est qu'en pratique, si l'on regarde les rapports sur le gouvernement d'entreprises des sociétés cotées, la plupart étayent leur politique de diversité au sein du conseil mais occultent la diversité au-delà du conseil. L'idée serait de modifier la loi et le code Afep-Medef afin d'étendre les politiques de diversité aux équipes de direction et instances dirigeantes. Cela est déjà mis en œuvre par plusieurs sociétés. C'est notamment le cas de la société Amundi. Dans son document universel, on retrouve d'une part sa politique de diversité au sein du conseil et d'autre part celle concernant les instances de direction³⁴.

En outre, afin de promouvoir la diversité dans toutes ses facettes, la politique de diversité doit être complète et ne doit pas se limiter à un ou deux critères.

L'analyse des rapports sur le gouvernement d'entreprise des sociétés du CAC 40 montre que cette description de la politique de diversité est variable selon les sociétés. Certaines se limitent à une politique de diversité restreinte ne

prenant en compte que les critères du sexe et de la nationalité. C'est par exemple le cas de la politique de diversité et de mixité des instances dirigeantes d'Amundi. Cette société est avant-gardiste en termes de politique de diversité puisqu'elle l'étend aux instances dirigeantes et non pas seulement au conseil d'administration. Toutefois, cette politique ne prend en compte que les critères du sexe et de l'origine géographique. Il est prévu que « *les instances de direction sont variées en termes de représentativité géographique et de genre, permettant ainsi une représentation diversifiée et équilibrée de l'ensemble du Groupe Amundi* ».

D'autres sociétés vont plus loin en insérant les critères d'âge, d'ancienneté, d'expérience et de compétence, de culture, d'expérience internationale ou encore d'indépendance. Par exemple, le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société Cap Gemini est assez complet à ce sujet. Il est inscrit dans la partie relative à la politique de diversité du conseil d'administration que celui-ci « *veille à ce qu'une diversité d'expériences, de nationalités et de genre soit maintenue tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du groupe* ». En outre, la politique de diversité du conseil d'administration de Danone prend aussi en compte une multitude de critères. Il est ainsi énoncé dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise que « *le conseil d'administration porte une attention particulière à sa composition, notamment pour assurer sa diversité et celle de ses comités (...) pour atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres* ». De surcroît, y est ajouté que la politique de diversité du conseil « *vise également à assurer la promotion d'une variété des cultures, des compétences, des expériences, des nationalités, et de garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute indépendance et objectivité et également de façon collégiale dans un esprit d'ouverture* ». Par exemple, en termes de diversité des compétences, le conseil d'administration de Danone doit veiller à ce que celles-ci soient variées c'est-à-dire qu'elles couvrent l'industrie (agroalimentaire et de la grande consommation), la nutrition mais aussi la gouvernance et le leadership de grandes sociétés, l'expérience client-consommateur, l'expérience internationale, la stratégie, la finance, les fusions-acquisitions ou encore la R&D. Autre exemple, en termes de diversité d'âge, l'entreprise déclare qu'elle « *veille au maintien d'un équilibre générationnel* ».

Toutefois, certains critères demeurent oubliés des politiques de diversité du conseil d'administration des grandes sociétés. Peu de sociétés mentionnent, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, la diversité en termes de handicap, d'orientation sexuelle, d'origine sociale ou encore d'opinions politiques, philosophiques ou religieuses. Ces éléments de diversité, notamment le handicap et l'orientation sexuelle sont davantage traités dans les rapports RSE des grandes sociétés. Il est toutefois regrettable que ces critères ne figurent pas dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. A ce titre, au Royaume-Uni, la Financial Conduct Authority préconise de « *prendre en considération des aspects plus larges de la diversité, tels que notamment l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine socio-économique* »³⁵.

Section 2 : La nécessité de renforcer l'obligation relative à la déclaration de performance extra-financière

L'obligation relative à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est un vecteur de diversité essentiel. Elle impose aux sociétés concernées de communiquer sur leur politique RSE et notamment sur leurs actions pour promouvoir la diversité.

Cette DPEF est prévue, pour les sociétés cotées à l'article L.22-10-36 du code de commerce et pour les non-cotées à l'article L.225-102-1 du code de commerce. Le contenu de la déclaration de performance extra-financière est prévue au III de l'article L.225-102-1 du code de commerce. Selon ce texte, la déclaration doit présenter des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Toutefois, la société ne doit présenter que celles de ces informations qui sont nécessaires à la « *compréhension de la situation de la société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers et des incidences de son activité* ». Le texte donne ensuite des exemples d'informations à fournir dans la déclaration. Parmi ces informations se trouvent notamment les « *actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités* ». Le II de l'article R.225-105 du code de commerce prévoit avec plus de précision ce que doit contenir la déclaration de performance extra-financière. Elle doit notamment contenir des informations sociales. Par exemple, en matière d'emploi, doivent être mentionnés dans la déclaration l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique. Par ailleurs, en matière d'égalité de traitement, la déclaration doit notamment contenir les mesures prises par la société en faveur de l'égalité hommes-femmes, celles en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ou encore la politique de lutte contre les discriminations. En plus de ces informations, les sociétés cotées doivent publier les informations relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.

Puisque cette déclaration tend à promouvoir la diversité au sein de l'entreprise, il faut que celle-ci s'applique au plus grand nombre de sociétés possible. Aujourd'hui, elle est imposée aux sociétés cotées qui dépassent 20 millions d'euros de bilan total ou 40 millions de chiffre d'affaires net et plus de 500 salariés (*C. com., art. R. 22-10-29*). Pour les sociétés non cotées, la déclaration s'impose à celles qui dépassent 100 millions d'euros de bilan total ou de chiffre d'affaires net et 500 salariés (*C. com., R.225-104*). Pour étendre l'application de l'obligation, il faudrait abaisser ces seuils. C'est notamment ce qui est prévu par la proposition de directive européenne adoptée par la Commission en avril 2021. Il s'agit de la « *Corporate Sustainability Reporting Directive* » (dite Directive CSRD). Celle-ci prévoit que toutes les sociétés cotées vont être concernées. De plus, le seuil des entreprises non cotées va aussi être abaissé à 250 salariés (et non plus 500), un total du bilan supérieur à 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros.

Chapitre 3 : L'extension des mesures mises en place volontairement par les entreprises à la diversité *lato sensu*

Section 1 : La nécessité d'une lutte efficace contre les discriminations : sensibiliser, alerter, sanctionner

En matière de lutte contre les discriminations, le droit européen a été source d'influence du droit national. Il ressort de l'article 14 de la CESDH que « *la jouissance des droits et libertés reconnus dans la Convention doit être assurée, sans distinction aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation* ». Le protocole 12 à la CESDH va même plus loin en affirmant que « *la jouissance de tout droit prévu par la loi doit être assurée (...)* ».

De plus, l'Union européenne fait elle aussi la promotion pour l'égalité de traitement. Par exemple, le TFUE énonce que « *dans le champ d'application des traités, est interdite toute discrimination exercée en raison de la nationalité* »³⁶. En outre, certaines directives de l'Union européenne sont extrêmement importantes dans le domaine de l'emploi. A ce titre, la directive 2000/78/CE interdit, dans le domaine de l'emploi, toute discrimination fondée sur les convictions religieuses, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Quant à la directive 2000/43/CE, elle interdit – elle aussi dans le domaine de l'emploi – toute discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique. La lutte contre les discriminations est aussi martelée par la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union. Par exemple, en matière de discrimination fondée sur l'orientation sexuelle, le Cour a pu considérer que des déclarations homophobes, notamment lorsqu'elles sont prononcées par une personne ayant une influence déterminante de la politique de recrutement, sont susceptibles de constituer une discrimination en matière d'emploi et de travail³⁷. Un autre exemple peut être cité en matière de discrimination fondée sur les convictions religieuses. Il s'agit là de la fameuse jurisprudence sur le port du foulard en entreprise. Dans une de ces affaires, la Cour considère qu'est légitime la volonté d'afficher une neutralité politique, philosophique et religieuse avec les clients. Toutefois, cette exigence doit se limiter au strict nécessaire c'est-à-dire aux travailleurs en relation avec les clients³⁸. En revanche, dans une autre affaire, la Cour a considéré que la volonté d'un employeur de tenir compte des souhaits du client de ne plus voir ses services assurés par une travailleuse avec un foulard islamique est une discrimination non justifiée³⁹.

Concernant le droit national, le code pénal définit la discrimination dans son article 225-1 comme « *toute distinction opérée entre les personnes sur le fondement de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée* ». L'article 225-2 du même code prévoit que la discrimination est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende lorsqu'elle consiste, en raison de l'un des motifs visés à 225-1, notamment à entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque, à refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ou encore à subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise. En droit du travail, les discriminations sont aussi sanctionnées. En effet, l'article L.2141-5 du code du travail sanctionne les discriminations fondées sur l'appartenance syndicale ou l'activité syndicale. L'article L.1132-1 du code du travail réprime quant à lui les discriminations fondées sur le sexe, la situation de famille et la grossesse.

En somme, les discriminations sont largement interdites tant en droit français qu'en droit européen. Dès lors les dirigeants d'entreprise doivent être particulièrement vigilants pour éviter tout comportement discriminatoire dans l'entreprise. Pour ce faire, il convient de mettre en œuvre le triptyque : sensibiliser, alerter, réprimer.

Pour sensibiliser, les dirigeants doivent être davantage formés afin d'adopter un comportement plus inclusif. Peuvent notamment être organisés des séminaires dans lesquels les dirigeants travaillent afin d'avoir une écoute plus active, d'identifier plus facilement tous les comportements nuisibles tels que les micro-agressions. La sensibilisation doit aussi concerner l'ensemble des collaborateurs. En outre, l'entreprise peut créer des réseaux internes ou participer à des réseaux externes. Par exemple, concernant le handicap, la société Cap Gemini a créé un réseau mondial nommé « *CapAbiliteam* » qui a mis en place une grande campagne de sensibilisation portant le nom de « *Ability never goes unnoticed* ». Il existe aussi le réseau mondial « *Entreprises et handicap* » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui rassemble plusieurs multinationales, organisations patronales et associations de personnes en situation de handicap. Concernant la diversité ethnique, il existe le forum économique mondial qui a créé l'initiative « *Partnering for racial justice in business* » ou encore le groupe de travail mondial « *Business For Inclusive Growth (B4IG)* » qui a créé un guide préconisant des actions visant à améliorer la diversité ethnique et raciale sur le lieu de travail. Il existe aussi des réseaux visant à promouvoir la communauté LGBTQ+ qui mènent des actions pour l'inclusion de cette communauté dans l'entreprise à travers notamment des forums d'échanges ou encore des actions de sensibilisation. De surcroît, l'entreprise est invitée à organiser ou participer à des événements notamment lors des grandes dates (*Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes handicapées, Journée mondiale de lutte contre l'homophobie, la lesbophobie, la transphobie et la biphobie...*). De plus, elle peut soutenir des initiatives tel que le « *Handy Tech Trophy* », cérémonie qui récompense l'innovation technologique destinée à compenser un handicap ou une perte

d'autonomie. Enfin, elle peut être signataire de chartes telles que la « *Charte de la diversité* » qui promeut toute forme de diversité, ou encore la « *Charte de l'Autre Cercle* » pour la diversité fondée sur l'orientation sexuelle.

Toutes ces actions permettent à l'entreprise de renforcer sa culture d'inclusion. Elle doit communiquer sur ses actions et sur l'importance qu'elle accorde à la diversité. La communication et la sensibilisation permettent de combattre les stéréotypes et discriminations.

Ensuite, il est nécessaire de créer un dispositif d'alerte au sein de l'entreprise. L'ensemble des collaborateurs doit avoir connaissance d'un tel dispositif et de la manière de l'utiliser. Celui-ci peut notamment se matérialiser par la création d'une ligne téléphonique dédiée (« *hotline* »).

Enfin, il s'agit de réprimer. L'entreprise doit appliquer la tolérance zéro. Les dirigeants ont un rôle clé à jouer à ce stade. Il s'agit pour eux de rappeler à l'ordre un salarié qui aurait un comportement déviant. Au-delà du simple avertissement, des sanctions plus lourdes peuvent être prononcées telles qu'une mise à pied ou un licenciement.

Section 2 : La nécessité de mesures favorisant le recrutement et la promotion des minorités au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes

Pour promouvoir les minorités au sein des équipes de direction et des instances dirigeantes, il faut d'abord agir sur le recrutement externe. Au-delà du quota qui a déjà été évoqué, il faut encourager les recruteurs à choisir des personnes issues de minorités pour les affecter à des postes à forte responsabilité. Pour ce faire, il faut d'abord sensibiliser ces recruteurs. Concernant le recrutement de personnes handicapées, il faut sensibiliser les recruteurs sur les handicaps ce qui passe notamment par des formations internes. Aussi, en amont du recrutement, chaque poste proposé doit être analysé pour déterminer les difficultés auxquelles une personne en situation de handicap pourrait être confrontée. Ensuite, l'entreprise peut aussi s'associer à des organisations à but non lucratif. Par exemple, l'association « *Purplespace* » aide à promouvoir les personnes en situation de handicap. En outre, l'entreprise peut également signer des accords avec des partenaires sociaux agréés par l'Etat tel que « *l'Accord Handicap* » qui a notamment pour but le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap.

Concernant le recrutement de personnes issues de minorités ethniques, il faut élargir le champ des recrutements et innover dans les pratiques de recrutement. Une solution pourrait être celle de mettre en place des processus de recrutement anonymes, à l'image de ce qui est prévu par la loi sur le CV anonyme pour les entreprises de plus de 50 salariés⁴⁰. De plus, l'entreprise peut aussi décider de faire appel à des entreprises spécialisées afin de se mettre en relation avec des personnes talentueuses issues de la diversité via des plateformes de recrutement en ligne sur lesquelles les entreprises peuvent publier leurs offres d'emploi et accéder à un vivier de talents diversifié. Ces entreprises peuvent aussi organiser des entretiens « *jobs datings* ».

Concernant spécifiquement le handicap, il faut aussi rendre l'entreprise accessible. Par exemple, il convient de réviser les logiciels de l'entreprise pour garantir l'accès aux personnes ayant des déficiences (visuelles, auditives, motrices ou cognitives). Concernant les lieux de travail, il faut rendre les infrastructures accessibles (rampes d'accès, emplacement de stationnement, obstacles au sol peints avec des couleurs vives pour les malvoyants...). Il faut également mettre à la disposition des personnes malentendantes des interprètes pour les entretiens ou réunions.

Au-delà du recrutement en externe, il faut aussi promouvoir, en interne, les minorités présentes dans l'entreprise. Pour cela, il faut les accompagner vers des postes à fortes responsabilités.

Concernant la promotion des personnes handicapées, il faut accompagner ces personnes dans leur carrière en créant, par exemple, des programmes de mentorat au sein de l'entreprise. Aussi, il faut mettre en place des formations pour aider ces personnes à utiliser les outils numériques de l'entreprise. De plus, une attention particulière doit être portée à leurs besoins spécifiques. En outre, un suivi des nouveaux recrutés doit être réalisé afin de garantir leur bonne intégration. De plus, il faut encourager les personnes en situation de handicap à s'identifier comme telles afin de faire reconnaître leur handicap au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi adhérer à des réseaux. Par exemple, « *Valuable 500* » est un réseau mondial de PDG s'engageant à améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap via le leadership.

Concernant la promotion des personnes issues de minorités ethniques, des programmes de mentorat peuvent aussi être mis en place sur ce sujet pour favoriser les évolutions de carrière des minorités ethniques. De plus, des programmes de développement peuvent être organisés afin de faire prendre en compte les participants des qualités personnelles et professionnelles qu'ils possèdent et de la manière de les utiliser en toute confiance. Aussi, les sociétés peuvent innover en créant par exemple des podcasts qui ont pour but de mettre en avant les minorités sous représentées de l'entreprise et d'évoquer d'autres sujets sur le thème de la diversité. L'entreprise peut aussi investir dans des « groupes de ressources » pour les salariés issus de la diversité en finançant par exemple des bourses aux études universitaires, des cours d'anglais, des cours techniques.

Concernant la promotion des personnes LGBT+, les entreprises peuvent mettre en place ce que l'on appelle des « *alliés* ». Il s'agit là de personnes solidaires avec la cause LGBT+. Ces personnes s'engagent pour faire progresser la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Leurs engagements se matérialisent par du partage d'expérience, une écoute active de l'autre, des prises de parole en public, de l'éducation et de la lutte contre les inégalités. Pour promouvoir l'intégration des LGBT+, les entreprises sont aussi invitées à échanger avec leurs clients et partenaires sur ces sujets. Enfin, l'entreprise doit évaluer l'impact de toutes ses initiatives en faveur de l'inclusion des LGBT+ afin de déterminer ses nouveaux objectifs à atteindre et progresser.

-
- ¹ Définition issue du Dictionnaire Larousse
 - ² Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne., art. 22
 - ³ Loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle
 - ⁴ AN, Rapp. N° 4143, 5 mai 2021, p.155
 - ⁵ Etude IFA – European PWN – ORSE, *L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance de l'entreprise*, sep. 2009
 - ⁶ N° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle
 - ⁷ Sénat, Rapp. D'information n°757, 8 juillet 2021, p.6
 - ⁸ Vade-mecum Afep sur la féminisation des instances dirigeantes, 2019
 - ⁹ AN, Rapp. N° 4143, 5 mai 2021, p. 9
 - ¹⁰ Baromètre IFA – *Ethics and Boards de la composition des conseils*, post – AG, 2019
 - ¹¹ Vade-mecum Afep sur la féminisation des instances dirigeantes, 2019
 - ¹² HCE, Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité : Rapp. N° 2019-12-12-PAR-41, 12 décembre 2019
 - ¹³ AN, Rapp. N° 4143, 5 mai 2021, p.78
 - ¹⁴ Sénat, Rapp. D'information n°757, 8 juillet 2021, p.20
 - ¹⁵ Ces chiffres sont issus de l'analyse des documents de référence des sociétés du CAC40 et SBF120 par le cabinet Deloitte
 - ¹⁶ Loi N°2018-771, 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel
 - ¹⁷ HCGE, Guide d'application du Code Afep-Medef du gouvernement d'entreprises des sociétés cotées de janvier 2020, mars 2020
 - ¹⁸ Document d'Enregistrement Universel, Danone, 2021, p. 242
 - ¹⁹ Document d'Enregistrement Universel, Amundi, 2021, p.92
 - ²⁰ Document d'Enregistrement Universel, Cap Gemini, 2021, p. 68
 - ²¹ C. Afep-Medef., Préambule
 - ²² AN, Proposition de loi, N°4000, p.4
 - ²³ Décision n°73-51 DC du 27 décembre 1973, Loi de finances pour 1974, cons.2
 - ²⁴ Décision 79-107 DC du 12 juillet 1979, préc., cons.4
 - ²⁵ Décision n°2006-535 DC du 30 mars 2006, Loi pour l'égalité des chances, cons.17
 - ²⁶ Décision n°99-412 DC du 15 juin 1999, Charte européenne des langues régionales ou minoritaires, cons. 10
 - ²⁷ Décision 2007-557 DC du 15 novembre 2007, Loi relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile, cons. 29
 - ²⁸ Los Angeles Country Superior Court, *Crest v. Padilla*, 1er avril 2022
 - ²⁹ Loi n°2000-493 du 6 juin 2000
 - ³⁰ L. const. n° 2008-724, 23 juill. 2008, de modernisation des institutions de la Ve République
 - ³¹ Directives 2000/78/CE du 27 novembre 2000 ; 2000/43/CE du 29 juin 2000 ; 2006/54 du 5 juillet 2006
 - ³² Rapport de la Commission on Race and Ethnic Disparities nommée par le gouvernement britannique
 - ³³ Financial Conduct Authority, Diversity and inclusion on company boards and executive committees, Consultation Paper, juillet 2021, p. 6
 - ³⁴ Document d'enregistrement universel d'Amundi, 2021
 - ³⁵ Financial Conduct Authority, Diversity and inclusion on company boards and executive committees, Consultation Paper, juillet 2021, p. 6
 - ³⁶ Article 18 TFUE
 - ³⁷ CJUE, GC, 23 avril 2020, NHC/ Associazione Avvocatura per i diritti LGBT
 - ³⁸ CJUE GC, 14 mars 2017, G4S Secure Solutions
 - ³⁹ CJUE, GC, 14 mars 2017, Bougnaoui
 - ⁴⁰ Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Ph. Merle, *Droit commercial : Sociétés commerciales*, 25^e ed., « Précis », Dalloz, 2021
- M. Cozian, A. Viandier et F. Deboissy, *Droit des sociétés*, 34^e ed., « Manuel », LexisNexis, 2021
- Mémento, F. Lefebvre, *Sociétés commerciales*, 2022
- Louis Favoreu, Patrick Gaïa, Annabelle Pena, André Roux, Guy Soffoni, Aurélie Duffy, Idris Fassassi, Olivier Le Bot et Laurent Pech, *Droit des libertés fondamentales*, 8^e ed., Dalloz, coll. « Précis », 2021
- P. Durand-Barthez, *Le guide de la gouvernance des sociétés*, 3^e ed., « Guides Dalloz », Dalloz, 2020

Revues

- *Code Afep-Medef – Révision du Code Afep-Medef – Commentaire par Caroline Coupet*, Revue Droit des sociétés n°10, Octobre 2018, comm. 167
- *Gouvernance – Révision du Code Afep-Medef : mixité, équité et quelques interrogations – Commentaire par Julien Granotier*, Revue Droit des sociétés n°5, mai 2020, comm. 67
- *Société – Loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle : impacts en droit des sociétés – Etude rédigée par Bruno Dondero*, La Semaine Juridique Entreprise et Affaires n°6, 10 Février 2022, 1052
- *Egalité entre les hommes et les femmes – L'obligation de mixité fait son entrée dans les comités d'assistance de la direction générale – Aperçu rapide par Sophie Schiller*, La Semaine Juridique Edition Générale n°5, 7 Février 2022, 158
- *Entreprises – Publication de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle – Zoom*, La Semaine Juridique Entreprises et Affaires n°1, 6 janvier 2022, act.6
- *Loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle – Veille*, Revue Droit des sociétés n°3, Mars 2022, alerte 15
- *Egalité de traitement – Représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les plus hautes fonctions et Index égalité L. n° 2021-1774, 24 déc. 2021 – Etude par Renaud Mortier et Cecile Terrenoire*, La Semaine Juridique Social n°8, 1^{er} mars 2022, 1054
- *Egalité de traitement – Mesures pour accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle – Veille*, La Semaine Juridique Social n°1, 11 Janvier 2022, act. 3
- *SA – Pour la féminisation des instances dirigeantes – A noter également par Caroline Coupet*, Revue Droit des sociétés, n°1, Janvier 2019, comm. 9
- *Egalité Homme/Femme – 3 questions – Pour la mise en place de quotas dans les instances dirigeantes (ComEx/CoDir) – Veille par Lise Chatain, Marie L'Hermite, Annie Maudouit-Ridde et Claire Poirson*, La Semaine Juridique Entreprises et Affaires n°24, 17 juin 2021, 427
- *Société anonyme – Rapport annuel du HCGE : miscellanées sur le gouvernement d'entreprises – Commentaire par Caroline Coupet*, Revue Droit des sociétés n°1, Janvier 2019, comm. 8
- *Gouvernance – Rapport 2021 du HCGE : des précisions apportées et des ambitions affichées – Commentaire par Olympe de Bailliencourt*, Revue Droit des sociétés n°1, Janvier 2022, comm. 4
- *Gouvernement d'entreprise -AMF : Rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées – Pratique par Bruno Dondéro*, Actes Pratiques et Ingénierie Sociétaire n°181, Janvier 2022, 1
- *AMF – Rapport AMF sur le gouvernement d'entreprise : bonne gouvernance, transparence, dialogue : un cercle vertueux pour la démocratie actionnariale ? – Commentaire par Julien Granotier*, Revue Droit des sociétés n°2, Février 2022, comm. 17
- *Egalité entre les femmes et les hommes – « 72% des prêts garantis par l'Etat sont octroyés à des hommes ». – 3 questions à Sophie Schiller, professeur à Paris-Dauphine PSL, directrice de l'Ecole de Droit Dauphine – Veille*, La Semaine Juridique Edition Générale n°9, 7 Mars 2022, 302
- *Conseil d'administration – Un Vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes – Veille*, Revue de Droit bancaire et financier n°5, Septembre 2019, alerte 87
- *Société – La déclaration de performance extra-financière – Etude par Bernard Teyssié*, La Semaine Juridique Entreprises et Affaires n°28, 15 juillet 2021, 1356

Encyclopédies/fascicules Lexis Nexis

- Fasc. 1419 : *Sociétés anonymes. – Assemblée générale ordinaire annuelle (AGOA). – SA dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé*
- Fasc. 136_38 : *Rapport de gestion – Rapport sur le gouvernement d'entreprise – Assemblée générale annuelle*
- Fasc. K-151 : *Sociétés par actions. – Rapport de gestion*
- Fasc. 17-11 : *Discriminations*
- Fasc. 1-50 : *Responsabilité sociétale des entreprises*

Articles de presse

- *Egalité professionnelle : le bilan critique des RH sur les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann*, 26 janvier 2021, Le Monde
- *Diversité : Où en est le CAC 40 ?* 16 juillet 2019, Capital

Sites internet

- *Accès des femmes aux responsabilités des big sociétés*, KPMG France
- *La féminisation des instances dirigeantes*, Deloitte

Rapports

- *Vade-Mecum sur la féminisation des instances dirigeantes*, Afep, Mars 2019
- AN, Proposition de loi. N°4000, 23 mars 2021
- AN, Rapp. N° 4143, 5 mai 2021
- Sénat, Rapp. N°52, 13 octobre 2021
- Commission mixte paritaire, Rapp. N°4769 et N°262, 7 décembre 2021
- Sénat, Rapp. D'information n°757, 8 juillet 2021
- HCE, *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité* : Rapp. N° 2019-12-12-PAR-41, 12 décembre 2019
- HCGE, *Guide d'application du Code Afep-Medef du gouvernement d'entreprises des sociétés cotées* de janvier 2020, mars 2020
- Rapport de la Commission on *Race and Ethnic Disparities* nommée par le gouvernement britannique
- Financial Conduct Authority, *Diversity and inclusion on company boards and executive committees*, Consultation
- AMF, Rapp. 2021
- AMF, Rapp. 2020
- AMF, Rapp. 2019

Codes de gouvernance

- Code Afep-Medef, 2020
- Code Middlenext, 2021

Documents de référence des sociétés cotées

- Document d'enregistrement universel, Amundi, 2021
- Document d'enregistrement universel, Cap Gemini, 2021
- Document d'enregistrement universel, Danone 2021