

Dans un mois, les entreprises de plus de 1 000 salariés devront compter au moins 30 % de femmes dans leur comité exécutif

# « Féminiser les comex génère tensions et frustrations »

## C'est la loi !

Selon la loi Rixain, promulguée en 2021, les entreprises de plus de 1 000 salariés doivent compter au moins 30% de femmes dans leur comité exécutif au 1<sup>er</sup> mars 2026. A compter du 1<sup>er</sup> mars 2029, l'objectif chiffré passera à 40%. Dans le cas où il n'est pas atteint, l'entreprise disposera d'un délai de deux ans pour se mettre en conformité. L'Opinion fait le point avec Olivia Flahault, présidente de la société d'analyse de la gouvernance OFG.

Interview Muriel Motte

APRÈS LA LOI Copé-Zimmermann sur la féminisation des conseils d'administration, la loi Rixain sur la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. La première échéance de ce texte est imminente ! A terme, en cas de non-application des objectifs fixés, des pénalités pourront aller jusqu'à 1% de la masse salariale. Les comex se féminisent, commente l'experte en gouvernance Olivia Flahault. « Ce qui est intéressant à observer, ce sont les modalités d'entrée des femmes dans ces comités exécutifs », souligne la présidente de la société d'analyse OFG.

Comment se passe la féminisation des comex français ?

Le taux de féminisation des comex du SBF 120 a augmenté très fortement, passant d'environ 10% en 2014 à 27 % fin 2025, et c'est un vrai sujet depuis le début de cette année. C'est évidemment lié à la loi Rixain qui pousse les organisations à intégrer plus de femmes,

« Des femmes entrent, soit par la fenêtre, soit par la grande porte, soit par la petite porte, c'est assez fascinant à observer »

alors qu'un bon nombre d'entreprises de plus de 1 000 salariés demeurent en dessous du seuil de 30% prévu par le texte au 1<sup>er</sup> mars 2026. Ce qui est intéressant à observer, ce sont les modalités d'entrée des femmes dans ces comités exécutifs.

C'est-à-dire ?

La mise en œuvre des objectifs de la loi va être très complexe. Le texte est récent [il est entré en vigueur en 2022], les organisations visées n'ont pas eu beaucoup de temps pour se préparer, ce qui les déstabilise forcément. Chaque entreprise s'adapte à sa manière. Certaines élargissent leur premier cercle de décision : elles l'ouvrent aux femmes sans pour autant pousser d'hommes dehors. C'est le cas chez L'Oréal, qui vient d'intégrer Kerstin Bird, présidente de la zone Afrique subsaharienne du groupe dans son comex. Cette région n'était pas représentée dans ce cénacle auparavant. Moyennant quoi, avec 22 membres, le comex de L'Oréal est l'un des plus importants de la place.

D'autres groupes cherchent des femmes à l'extérieur, c'est une manière de ne pas vexer leurs cadres hommes qui ne sont pas promus. Chez Scor, c'est encore un autre cas de figure. Pilar Santamaria Cases, qui dirige actuellement les activités Life and Health en Europe continentale et sur la zone Amérique Latine, vient d'être nommée DG de Scor Life and Health. Son prédécesseur à ce poste a, lui, été promu directeur financier du groupe. Assez logiquement, son adjoint aurait dû lui succéder, mais en fait c'est une N-3 qui passe au-dessus du N-2. C'est assez étonnant, c'est osé et la question est de savoir si ces nouvelles alchimies vont prendre. Des femmes entrent, soit par la fenêtre, soit par la grande porte, soit par la petite porte, c'est assez fascinant à observer.

Les sujets de gouvernance seront particulièrement à l'honneur cette année...

Oui, beaucoup d'entreprises sont en train de modifier leur gouvernance. Sodexo vient de dissocier la sienne. Thierry Delaporte, le directeur général, va former une nouvelle équipe de direction. Idem chez Ipsos avec son nouveau DG, Jean-Laurent Poitou. Chez



DR

Olivia Flahault, présidente de la société d'analyse de la gouvernance OFG.

Kering, Luca de Meo est en train de remodeler ses équipes. Chez Worldline, Pierre-Antoine Vachon a revu tout son comex... Un nouveau DG ne peut pas ne rien changer en arrivant. C'est l'occasion de faire monter un peu le taux de féminisation des comex, mais cela reste un sujet délicat et sensible.

Qui sont les champions de la féminisation des comex ?

Accor, avec un taux de 60%. Une dizaine de groupes affichent au moins la parité, parmi lesquels Gecina, Scor (désormais), Kering, Getlink, Worldline... D'autres comme TotalEnergies, Hermès, Engie, Carrefour atteignent tout juste les 30% visés par la loi. Certains secteurs sont plus féminisés, je pense aux sociétés foncières, d'autres beaucoup moins, c'est le cas du BTP. Vinci et surtout Bouygues sont en retard, tout comme, dans d'autres secteurs, Forvia, Alstom ou GTT.

Une autre grille de lecture concerne les domaines d'intervention. Beaucoup de femmes exercent des responsabilités transverses, la com, les RH, la RSE. Mais si le taux de féminisation atteint globalement 27%, il n'est que de 18% à la tête des BU (business unit), qu'elles soient géographiques ou lignes métiers. C'est là que les efforts doivent être réalisés pour que les femmes puissent prétendre légitimement accéder à la tête des groupes. Nous ne sommes qu'au début de

« Certains secteurs auront plus de difficultés que d'autres, notamment ceux qui embauchent beaucoup d'ingénieurs »

la vraie diversité équilibrée et constructive. Cela prendra du temps car cela bouscule les organisations. Féminiser les comex génère des tensions et des frustrations, mais crée aussi une forme d'irrigation nouvelle dans les entreprises, avec des recrutements à l'extérieur. C'est pour cela qu'il était nécessaire de passer par la loi, comme on l'a déjà fait pour féminiser les conseils d'administration avec la loi Copé-Zimmermann. Mais certains secteurs auront plus de difficultés que d'autres, notamment ceux qui embauchent beaucoup d'ingénieurs.

Très peu de femmes accèdent actuellement à la tête d'une grande entreprise...

Oui. Au sein du CAC40, on dénombre seulement 10% de DG femmes et 5% de présidentes. La présidence est vraiment ce qui se rapproche le plus de la notion de « pouvoir », les femmes aspirent souvent davantage à être opérationnelles. L'essentiel, c'est l'efficacité du couple président(e)-DG. Sur le papier, la dissociation des fonctions de PDG apparaît comme la meilleure gouvernance possible, mais cela nécessite un tandem très harmonieux. On a pu mesurer dans le passé les dégâts d'un couple dysfonctionnel à la tête de groupes cotés.

@murielmotte

# L'évolution du nombre d'inscrits à France Travail publiée cette semaine est instrumentalisée, au risque d'être déformée

## Derrière l'explosion du chômage, une réalité plus nuancée

## Récupération

L'emploi salarié privé est « quasi stable », a indiqué l'Insee ce vendredi, avec une baisse de 0,1% au dernier trimestre de 2025 et un recul de 0,2% sur un an. L'année 2025 a enregistré plus de 68 000 défaillances d'entreprises.

Sarah Spitz

QUI CROIRE ? La CGT, pour laquelle « les chiffres du chômage qui viennent de paraître appellent un changement de cap » ? Ou bien la Confédération des PME, qui déplore que « l'emploi paie la fin de la politique de l'offre » ? Réponse : aucun des deux.

Les deux organisations ont réagi par communiqué à trois heures d'intervalle à la publication des derniers chiffres de France Travail, jeudi 29 janvier, offrant pour la première fois un recul d'un an depuis l'entrée en vigueur de la loi « plein emploi » d'Emmanuel Macron.

Pour les représentants des PME, ils « confirment une dégradation de la situation de l'emploi : 3,35 millions de demandeurs d'emploi sans aucune activité (catégorie A), soit +6,8% sur un an ». Cela traduit « une réalité sans appel : la fin de la politique de l'offre, concomitante aux incertitudes politiques et géopolitiques, gèle les décisions d'embauche ».

Gonflement. De son côté, la centrale de Montreuil retient que « 5,75 millions de personnes sont inscrites à France Travail en catégories A, B et C, soit +4,8% sur un an ». Face à cette « hausse du chômage révélée, la CGT réaffirme » notamment que « les politiques menées sur l'emploi et les retraites alimentent la précarité plutôt qu'elles ne la combattent ».

Sauf qu'à y regarder de plus près, la réalité est à nuancer. Les chiffres relayés sont exacts, mais ne sont que la conséquence logique de

plusieurs réformes. Il y a un an, Pôle emploi devenait France Travail pour accueillir dans ses fichiers plus d'un million d'allocataires du RSA et autres demandeurs d'emploi suivis auparavant par d'autres organismes. Cet afflux de nouveaux inscrits, ainsi que la mise en place d'un nouveau système de contrôle et de sanctions à France Travail en juin dernier, gonflent mécaniquement les chiffres.

De bonne guerre. Ce que la CGT et la CPME n'ont pas indiqué, c'est que les statisticiens du ministère du Travail savent comment corriger ces effets. Entre fin 2024 et fin 2025, la hausse du nombre d'inscrits ne serait que de 1,7% en catégorie A, soit 40 000 personnes. Bien loin des 6,8% rapportés par la CPME. En prenant en compte les catégories A, B et C, l'évolution annuelle est de +1,6%, soit une hausse de 72 000 inscrits. Et non de 4,8% comme l'a relayé la CGT.

« Ce sont ces évolutions qui reflètent le mieux la situation conjoncturelle du marché du travail », écrit noir sur blanc la Dares (direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques) dans son relevé mensuel. Pas de dégradation brutale, donc, mais plutôt une légère hausse qui souligne une relative stabilité. La prochaine mesure trimestrielle du taux de chômage produit par l'Insee devrait permettre de préciser une telle analyse.

Alors que les affaires reprennent dans le champ social et que plusieurs discussions portant sur l'assurance-chômage ou encore les retraites sont en cours, communiquer sur une évolution du chômage difficile à lire peut sembler de bonne guerre. Reste que, si la tendance du marché de l'emploi est plutôt celle d'une stabilité que d'une forte hausse, cela n'est toujours pas le résultat espéré par les pouvoirs publics. L'objectif de plein-emploi d'Emmanuel Macron, à savoir un taux de chômage à 5% d'ici la fin de son second quinquennat, n'a jamais semblé aussi lointain.

@sarah\_spritz

### Découvrez les avantages réservés à nos abonnés



### Accédez sans limite à nos contenus

l'Opinion propose une offre éditoriale volontairement sélective : libérale et ouverte au pluralisme des idées. Depuis le site ou l'application mobile, plongez dans nos analyses politiques et économiques pour éclairer vos choix.

