

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

Audition de Mme Christine Lagarde, présidente de la  
Banque centrale européenne. .... 2

Jeudi

18 mars 2021

Séance de 12 heures

Compte rendu n° 50

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

**Présidence  
de Mme Marie-Pierre  
Rixain, *présidente***



*La réunion est ouverte à 12 heures.*

*Présidence de Mme Marie-Pierre Rixain, présidente.*

*La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes auditionne Mme Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne, dans le cadre de la mission d'information sur l'égalité économique et professionnelle (Mmes Marie Pierre Rixain et Laurence Trastour-Isnart, corapporteuses).*

Les débats sont accessibles sur le portail vidéo de l'Assemblée à l'adresse suivante :

<http://assnat.fr/pj6QDW>

**Mme la présidente Marie-Pierre Rixain.** Je suis très heureuse de vous retrouver aujourd'hui pour une réunion particulière pour notre Délégation puisque nous avons l'honneur d'accueillir Madame Christine Lagarde, présidente de Banque centrale européenne (BCE), que je remercie pour sa présence.

Cette audition intervient dans le cadre de la mission d'information « Travailler, entreprendre, gouverner : accélérer l'égalité économique et professionnelle » que Laurence Trastour-Isnart et moi-même menons depuis cet automne. Dans ce cadre, nous nous attachons à décomposer les mécanismes à l'œuvre derrière les inégalités économiques et professionnelles à travers trois grands axes : l'entrepreneuriat, l'accès au marché du travail et la gouvernance économique. Nous entendons dresser un panorama général assorti de propositions très concrètes, notamment sur les plans législatif et réglementaire, susceptibles de permettre à notre pays de franchir un nouveau cap en matière d'égalité économique et professionnelle.

En tant que grande dirigeante engagée sur ces questions, nous aimerions connaître, Madame la Présidente, votre point de vue, afin de concevoir les réponses les plus efficaces possibles. Quel regard portez-vous sur la place des femmes dans la gouvernance économique, et notamment au sein des organisations internationales et des entreprises ? Que pensez-vous de l'opportunité d'instaurer des quotas dans les instances de gouvernance des entreprises ? De la même manière, identifiez-vous des leviers particuliers pour accélérer l'égalité économique et professionnelle à tous les niveaux de l'entreprise ?

Nous constatons également la persistance d'écarts entre les femmes et les hommes en matière de financement des entreprises. Quelles pistes identifiez-vous pour les réduire ? Faut-il par exemple fixer des objectifs contraignants aux structures publiques de financement, voire à l'ensemble de la chaîne de financement ?

D'une façon plus générale, je crois profondément à la justesse des mesures d'éga-conditionnalité. À l'heure des plans de soutien à l'économie, ne serait-il pas opportun de conditionner davantage l'octroi de subsides publics à des engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ?

Avant de vous entendre, je cède la parole à Laurence Trastour-Isnart, co-rapporteuse de la mission d'information.

**Mme Laurence Trastour-Isnart, co-rapporteuse.** Madame Lagarde, dans les postes que vous avez occupés, vous avez été confrontée à un milieu majoritairement voire essentiellement masculin. Avez-vous dû faire face à des formes de sexisme invisible ou

latente ? La photo du conseil des gouverneurs de la BCE est assez frappante puisque seules deux femmes y figurent.

Concernant la féminisation des postes à responsabilité, faut-il développer, selon vous, le vivier de femmes cadres, dans le cadre notamment de la formation professionnelle continue ? Si les entreprises étaient véritablement volontaires pour former les femmes en interne et les amener vers des postes à responsabilité, la féminisation de ces postes augmenterait-elle ?

**Mme Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne.** Je vous remercie pour vos propos introductifs. Je pensais vous fournir en premier lieu un aperçu de la manière dont nous percevons l'impact de la pandémie sur les femmes puis vous exposer ce que j'ai pu observer au cours des quarante dernières années de ma vie professionnelle en termes d'égalité, d'accès à la formation, etc.

Le *leadership* féminin a trouvé à particulièrement bien s'appliquer pendant la période de pandémie. Les commentateurs, le plus souvent masculins, considèrent évidemment que ce n'est pas très juste mais des études sérieuses sur la perception des acteurs économiques en matière de gestion de crise par des femmes dirigeantes montrent qu'elles sont perçues comme plus efficaces. En effet, d'après une étude de la *Harvard Business Review*, les femmes performant mieux que les hommes dans 14 des 19 critères de l'appréciation du *leadership* (capacité à écouter, à avoir de l'empathie, à motiver, à contrôler, etc.) en période de crise. J'ai toujours soutenu cette théorie simplement par le fait, qu'en période de crise, les femmes se voient ouvrir davantage d'opportunités et peuvent démontrer la puissance de leurs compétences. Je l'ai vécu personnellement. Comme Eleonore Roosevelt l'a si bien dit, « *la femme est comme un sachet de thé. Vous découvrez le degré de sa force lorsque vous la plongez dans l'eau bouillante* ».

Un deuxième constat que nous tirons de cette pandémie est que les femmes ont davantage perdu que les hommes, en termes d'emploi ou de salaire. Parmi les 18-24 ans, la proportion de femmes ayant perdu leur emploi est supérieure à celle des hommes (11 % *versus* 9 %). En matière de salaire, le recul n'est pas encore suffisant pour disposer de données consolidées mais les éléments qui remontent de la zone euro montrent que les femmes ont perdu davantage en rémunération car ce sont souvent elles qui prennent en charge les contraintes familiales, les amenant à moins travailler.

Au sujet de la représentation des femmes dans les cercles de décision, 7,5 % des dirigeants des plus grandes sociétés européennes cotées en bourse sont des femmes. Dans l'Union européenne, 18,5 % des chefs de gouvernement sont des femmes et en moyenne un tiers de femmes siège dans les parlements nationaux de la zone euro.

Vous faisiez référence au conseil des gouverneurs de la BCE. J'ai pris une photo un jour où j'organisais une retraite de l'ensemble des gouverneurs des banques centrales nationales des dix-neuf pays constituant la zone euro. Trois femmes étaient présentes sur la photo : deux sur des peintures accrochées au mur et moi. L'Allemagne a ensuite décidé de désigner une femme, Isabel Schnabel, comme membre du conseil exécutif que je dirige. Nous sommes donc désormais deux femmes.

Au niveau des organisations internationales, quelques progrès sont réalisés. Je les ai constatés au Fonds monétaire international (FMI), où j'ai été la première femme à être désignée au poste de directeur général. J'en ai d'ailleurs pris la direction en une période de

« gros temps » puisque l'institution avait beaucoup souffert des circonstances du départ de mon prédécesseur. Ma grande satisfaction est d'avoir été remplacée par une femme, Kristalina Georgieva. À l'organisation mondiale du commerce (OMC), Ngozi Okonjo-Iweala a pris la présidence du secrétariat général, avec beaucoup de vigueur et de détermination. Une femme a également été présidente de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), avant d'être remplacée par Tedros Adhanom. Je ne suis pas certaine que beaucoup d'autres postes de cette nature soient actuellement occupés par des femmes.

Reste que si vous descendez d'un échelon, vous trouvez beaucoup de femmes, parmi les vice-présidents, les sous-gouverneurs, les directeurs généraux adjoints, les chefs économistes, etc. Lorsque j'étais ministre des Finances ou lorsque j'ai pris mes fonctions au FMI, j'étais quasiment la seule femme sur les photos de groupe. La situation est en train de changer quelque peu, au niveau N-1. La représentation à parité n'est donc pas encore effective au niveau de la direction des institutions internationales mais les femmes sont plus nombreuses au niveau N-1.

En ce qui concerne l'effet des politiques publiques, je constate, en comparant les différents pays de la zone euro, que la loi Copé Zimmermann votée en 2011, instaurant des quotas dans la composition des conseils d'administration, a eu des effets significatifs en France. Je me réjouis que l'Allemagne ait décidé il y a quelques semaines de considérer qu'au sein des conseils d'administration des sociétés publiques de quatre membres ou plus, au moins un membre devait être une femme. Les contraintes d'ordre numérique de ce type sont efficaces et permettent de réduire les obstacles.

Au cours de mes 25 ans de direction d'organisation, j'ai rencontré deux obstacles principaux. Le premier que l'on m'a souvent opposé est que les femmes étaient défavorables aux quotas, estimant devoir y arriver par leur propre mérite. Les femmes que j'interrogeais ne partageaient pas, pour la plupart, cet argument, qui me paraît irrecevable. Le second obstacle consistait à soulever l'impossibilité de trouver des femmes, en dépit d'une réelle volonté. Dans ce cas, je présentais une liste de femmes volontaires, compétentes et prêtes à relever le défi et les incitais fortement à s'orienter dans cette voie. Dans ce domaine, que ce soit par le biais de la loi, de quotas au sein des entreprises, de bonnes pratiques, il est possible de faire la différence.

Comme je l'ai vécue au sein du FMI, il est possible, à l'échelon d'une entreprise ou d'un organisme public, de soumettre l'obtention ou l'augmentation d'un budget ou bien le financement de certains projets à la prise en compte d'objectifs d'égalité entre les genres. Au FMI, cette pratique s'appelait le *gender budgeting*. Un certain nombre de pays s'étaient engagés dans cette voie, qui ne restreignait pas à la nomination d'un ministre des femmes ou du genre et de l'égalité. Le projet consistait à ce que les trésors des pays concernés fassent élaborer les projets de budget qui remontaient des différents ministères avec l'identification précise des mesures dont ils demandaient le financement et qui allaient contribuer à réduire l'écart entre les hommes et les femmes, à favoriser des opportunités de carrière, etc. De l'argent est ainsi affecté au projet. *In fine*, c'est l'argent qui compte. Les contraintes doivent être d'ordre politique, réglementaire et financier.

Je crois, comme un certain nombre d'auteurs féministes ont pu l'écrire, que pour pallier le déficit de confiance que très, souvent, les femmes rencontrent, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de formation professionnelle, d'encouragement, de bourse, d'identification des talents et de recrutement plus volontariste. Il s'agit d'encourager les femmes à se proposer, à ne pas se sous-estimer et à être capable de réclamer une

augmentation de salaire. En quarante ans de vie professionnelle, je n'ai jamais vu une femme venir me demander une augmentation de salaire, alors que j'ai entendu des dizaines d'hommes m'expliquer qu'ils méritaient un bonus beaucoup plus important. Un effort doit être réalisé dans ce domaine.

**Mme la présidente Marie-Pierre Rixain.** Nous vous rejoignons complètement sur la question des budgets puisque la Délégation plaide chaque année, dans le cadre du projet de la loi de finances, pour un budget genré et une identification des ressources allouées à la réduction des inégalités femmes-hommes. Demeure également la question de l'éga-conditionnalité pour l'obtention d'un certain nombre de subventions ou de crédits d'impôt. Êtes-vous favorable à ce que nous engagions une nouvelle page de la loi Copé-Zimmermann avec des objectifs chiffrés dans les comités de direction des entreprises ?

**Mme Christine Lagarde.** Oui. J'imagine que cette question donnera lieu à de multiples débats sur la pertinence de s'immiscer dans l'organisation interne, la gouvernance et les efforts des entreprises sur le chemin de l'égalité. À mon sens, malheureusement, les performances n'attestent pas de tels efforts. La composition des comités de direction dans la plupart des entreprises cotées témoigne au contraire d'une représentation des femmes largement déficitaire.

**Mme Laurence Trastour-Isnart, co-rapporteuse.** Pensez-vous que la commande publique puisse être un levier, pour l'État et les collectivités territoriales, dans la parité entre les hommes et les femmes au niveau des entreprises ?

**Mme Christine Lagarde.** Je pense que l'écart est si important et dure depuis tellement longtemps qu'il justifie, pour une période délimitée, de prendre des mesures présentant un caractère exclusif au bénéfice et à l'égard des femmes. J'ignore la forme qu'elles peuvent prendre dans les différents pays (subordination à des engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance [ESG], publication de rapports, pourcentage de participation au sein des comités exécutifs ou des conseils d'administration, etc.). Je perçois déjà les levées de boucliers contre de telles mesures mais la marche est trop haute. Sans mesures exclusives et discriminatoires pendant une période donnée, nous n'y arriverons pas.

**Mme Céline Calvez.** Je suis ravie d'entendre vos réponses si déterminées. Vous êtes favorable aux quotas dans les instances de direction. Je souhaite faire référence aux entreprises médiatiques, dont l'influence dépasse peut-être les autres. J'ai élaboré en 2020 un rapport sur la place des femmes dans les médias en période de crise. Nous avons pu constater qu'au-delà de cette période de crise, la place des femmes dans les médias n'était pas forcément celle qu'elles méritaient, que ce soit dans les contenus ou à l'intérieur de ces organisations. Que pensez-vous de l'idée de décliner l'index Pénicaud, avec des critères spécifiques, pour mesurer la place des femmes dans les rédactions, qui influera nécessairement sur la mise en avant des contenus ?

**Mme Christine Lagarde.** Je salue le fait que vous ayez ciblé ce secteur particulier, qui a un effet multiplicateur largement supérieur à d'autres secteurs d'activité. Il importe d'accroître la place des femmes dans la composition et la hiérarchie des comités de rédaction. J'ai toujours été frappée que certains journaux, se disant à la fois intellectuels et ouverts, possèdent deux femmes dans leur comité de rédaction et soient terriblement machistes dans leur approche. Ma réponse est donc une fois de plus positive, pour les mêmes raisons de principe que j'évoquais précédemment, en y ajoutant l'effet multiplicateur joué par les médias.

**Mme Céline Calvez.** Aujourd'hui, l'État subventionne des organismes de presse pour assurer un pluralisme. Que pensez-vous de la mise en place d'une éga-conditionnalité dans ce domaine ?

**Mme Christine Lagarde.** Dès lors qu'elle ne remet pas en cause les principes de liberté de la presse, de droit à l'information et d'autres principes à valeur quasi-universelle, cette idée me paraît un excellent levier pour accélérer les modifications, dont chacun s'accorde à penser qu'elles sont indispensables mais que personne ne met en œuvre.

**Mme Sophie Panonacle.** Dans une tribune publiée le 8 mars, vous avez annoncé le lancement de la nouvelle édition du programme de bourses pour les femmes étudiantes en économie, visant à remédier à une faible représentation des femmes dans ce domaine. Dans le même esprit, la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain envisage l'instauration d'un index de l'égalité entre les établissements supérieurs pour assurer la mixité au sein de certaines filières. Au-delà de la filière économique, cette disparité existe dans d'autres filières, scientifiques notamment. Il faudrait donc arriver à généraliser ce type de bourse.

**Mme Christine Lagarde.** Vous avez raison de cibler ces secteurs. J'agis à l'aune de ce que je peux faire. Nos bourses sont en général allouées aux futures doctorantes, pour qu'elles concluent leur doctorat. Une corrélation existe entre l'âge auquel elles se préparent au doctorat et celui auquel elles commencent à envisager d'avoir des enfants. Pouvoir leur apporter un soutien financier et les accompagner, avec certains économistes présents au sein de la BCE, pendant la durée des travaux de doctorat est important. Le processus de recherche et de rédaction est rythmé de moments de découragement. Être présent financièrement et en accompagnement les soutient pour aller jusqu'au bout. Le constat est vrai pour les sciences, l'économie et les technologies de l'information.

Il faut absolument soutenir les femmes dans le domaine de l'informatique au sens large. Je crains réellement que nous recréions une division entre les femmes qui n'auront pas eu le temps de se former à ces technologies et les hommes, qui jouent beaucoup plus aux jeux vidéo et qui ont davantage de temps pour se familiariser avec un certain nombre d'outils.

**M. Guillaume Chiche.** Vous êtes l'une des femmes les plus puissantes du monde, au parcours exemplaire. Je vous ai écouté dans le podcast *Femmes puissantes* de Léa Salamé, où vous indiquiez être favorable à la mise en place de quotas de femmes dans les instances dirigeantes. Le Haut Conseil à l'égalité préconise également la mise en place de quotas, avec une répartition de 20 % de femmes dans les comités exécutifs et instances dirigeantes d'ici trois ans et de 40 % dans les six ans. Il démontre clairement l'intérêt des quotas pour parvenir à la parité. Pourriez-vous nous en dire plus sur vos positions en faveur de ces quotas et les déclinaisons dans le temps que nous pourrions suivre ?

Par ailleurs, la politique familiale constitue un pilier essentiel des politiques publiques en France mais elle ne parvient pas à équilibrer de manière égale les charges organisationnelles et mentales inhérentes à l'arrivée d'un enfant. Une femme sur deux cesse son activité professionnelle ou passe à temps partiel dès l'arrivée de son premier enfant. Nous avons été un certain nombre à militer pour l'alignement de la durée du congé paternité sur le congé maternité, afin de tendre vers un égal accès au marché de l'emploi ou la poursuite d'une carrière professionnelle. Pourriez-vous nous communiquer votre avis sur le sujet ou des points de comparaison avec d'autres pays européens ?

**Mme la présidente Marie-Pierre Rixain.** Seriez-vous favorable à ce que le périmètre d'application des quotas dans les instances dirigeantes dépasse les entreprises cotées ? Comme vous le savez, nous rencontrons des difficultés dans certains secteurs. Des mesures incitatives constituent-elles une bonne démarche avant d'arriver à des mesures plus contraignantes ? Quelle méthodologie serait la vôtre ?

**Mme Christine Lagarde.** Ces questions sont très importantes. En ce qui concerne les quotas, j'ai complètement modifié mon approche. Au début de ma carrière à la fin des années 1970, j'étais convaincue que les femmes progresseraient sur la base de leur simple mérite et de leur valeur. Toutefois, il ne m'a pas fallu très longtemps, en travaillant dans un grand cabinet international d'avocats, pour me rendre compte que seules 5 % des femmes étaient associées et que 140 ans seraient nécessaires pour arriver à une certaine parité. Je suis résolument favorable à des quotas. Il me paraît important que le périmètre soit le bon, que nous démarrions par des incitations avant d'évoluer vers des mesures plus contraignantes et que nous instaurions des mécanismes de vérification.

Il n'est en outre pas possible de se contenter de quotas généraux ; il importe de descendre de manière granulaire dans l'organisation. À défaut, nous risquons de nous retrouver avec beaucoup de femmes dans les sous-directions et beaucoup moins dans les directions générales. Cela m'est apparu de façon évidente chez Baker McKenzie puis au FMI, où nous sommes descendus dans tous les grades de l'organisation. De manière évidente, plus nous montions dans l'organisation, plus nous nous éloignons de la cible. Il convient également de vérifier de manière régulière, inciter et donner suffisamment de temps. Les objectifs ne peuvent pas être réalisés du jour au lendemain. Le vivier dans lequel puiser pour promouvoir des femmes, leur donner la formation nécessaire et les encourager dans leur mission doit être développé. Il importe de permettre la constitution de toute une chaîne. Je sais que la situation est en train de changer dans beaucoup d'entreprises du secteur privé. Dans l'organisation internationale que j'ai dirigée, de nombreux talents étaient disponibles en N-3 mais il faut ensuite les aider à évoluer.

Je suis donc favorable à l'instauration de quotas obéissant à une certaine granularité et à des mécanismes de suivi, sans pour autant multiplier les rapports à établir car je sais, en connaissance de cause, qu'ils exaspéreront les entreprises.

En ce qui concerne les politiques familiales, je suis favorable à un congé paternité, sans faculté de substitution. Au-delà de certains seuils d'entreprises, les systèmes de crèche ou de garde d'enfant devraient être obligatoires. Les femmes s'arrêtent souvent de travailler faute de places en crèches fiables et accessibles.

Enfin, j'ai découvert à l'occasion du 8 mars dernier que le congé maternité au sein de la BCE était de six mois et que le congé paternité était de quatre semaines. Nous allons faire évoluer cette situation.

**Mme la présidente Marie-Pierre Rixain.** Je vous remercie.

*La réunion s'achève à 12 heures 45.*

## **Membres présents ou excusés**

En raison de la crise sanitaire, les relevés de présence sont suspendus.