

# FEMMES ET QUOTA

## Entre loi et autorégulation

*Léa CHARLET et Anna MÉTRAL*

*Sous la direction de  
Denis STOKKINK*

NOTES D'ANALYSE | MAI 16  
**RSE & Diversité**



COMPRENDRE POUR AGIR

FEMMES ET QUOTA  
Entre loi et autorégulation

*Léa CHARLET et Anna MÉTRAL*

*Sous la direction de Denis STOKKINK*

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>1</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. DES MESURES LÉGALES : UNE PROGRESSION ÉCLAIR</b>	<b>5</b>
1. La Norvège, pays précurseur	5
2. Un exemple suivi	8
<b>II. DES PAYS SANS MESURE LÉGALE : DE L'UTILITÉ DE L'AUTORÉGULATION</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>12</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>13</b>

# AVANT-PROPOS

La Commission européenne définit les actions positives comme les « mesures à l'intention d'un groupe particulier visant à éliminer et à prévenir ou à compenser des désavantages résultant des attitudes, des comportements et des structures existantes ». C'est une démarche de « promotion » visant à l'intégration d'une catégorie d'individus discriminés : les femmes, les personnes en situation de handicap, les immigrés... Ces actions peuvent être concrétisées par des quotas, en réservant un certain pourcentage de places à la population visée par la mesure.

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne reconnaît ces mesures à l'article 23 : « *Le principe de l'égalité (entre hommes et femmes) n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté* ».

En France, le terme « parité », utilisé à la place de « quota », désigne au départ la discrimination positive envers les femmes, notamment concernant l'accès aux fonctions politiques. Ce terme de parité a depuis pris une acception plus large, désignant les « politiques publiques initiées pour promouvoir l'égalité des sexes ».

Ce principe, et c'est le sujet de notre note, concerne les femmes. Celles-ci représentent environ 50% de la population et pourtant, restent encore aujourd'hui sous-représentées dans les instances dirigeantes des sphères politiques et économiques. Quelles solutions ? Entre mesures légales et autorégulation, l'Europe se divise sur les solutions à apporter au plafond de verre.

Solidairement vôtres,

Denis Stokkink, Président

Françoise Kemajou, Administratrice déléguée

# INTRODUCTION

« Je souhaite, dans les douze prochains mois, donner une dernière chance à l'autorégulation. J'invite les entreprises à faire preuve de créativité, pour que les régulateurs n'aient pas à devenir créatifs. »<sup>1</sup>

Au moment où Vivianne Reding fait cette déclaration, seulement 13,7% de femmes sont aux plus hauts postes de responsabilité au sein des institutions européennes. Ce déséquilibre, très hétérogène selon les pays européens, est encore plus accentué dans les entreprises. Dans les sociétés cotées en bourse en 2012, seulement 13,7 % des sièges d'administrateurs étaient occupés par des femmes.

La représentation des femmes au sein des conseils d'administration des grandes sociétés cotées de l'UE n'ayant pas augmentée de manière significative dans l'année qui a suivi l'annonce de Vivianne Reding, la commissaire a lancé une procédure législative européenne. La proposition de directive vise à atteindre un objectif de 40% du sexe sous-représenté aux postes d'administrateurs non-exécutifs dans les sociétés cotées en bourse, à l'exception des petites et moyennes entreprises. Cette proposition a été discutée et votée au Parlement le 20 novembre 2013, et est, depuis, en attente d'un avis du Conseil. En effet, les pays européens ne parviennent pas à trouver un accord, les législations en cours étant très différentes.

Dans la plupart des sociétés fondées sur une égalité en droit, des objections se sont levées, basées sur la méritocratie des systèmes. La parité, les quotas, « mettraient à mal l'universalisme »<sup>2</sup>. Un des arguments utilisés par les opposants est que la démocratie, conformément à l'égalité en droit<sup>3</sup>, ne reconnaît que le citoyen. La philosophe Eleni Vakiras<sup>4</sup> explique que « reconnaître le caractère genré de l'individu porte atteinte au substrat de base de la démocratie représentative qui est l'individu abstrait, c'est-à-dire dépourvu de tout attribut particulier ».

Pour Elisabeth Badinter, le quota est « une régression dans le temps »<sup>5</sup>. Utiliser les arguments de la différence afin de promouvoir plus de participation dans les sphères économiques serait un retour en arrière après des années de lutte. Les quotas révéleraient également la « figure de l'incompétent » : la personne ayant bénéficié de mesures de discrimination positive ne serait « pas à sa place », « pas assez bon » pour occuper ce poste.

Inversement, les partisans de la parité se défendent du rapprochement entre parité et quota. Pour Françoise Gaspard, Claude Servan-Schreiber et Anne Le Gall, la parité « se distingue du quota par sa philosophie même ». Selon eux, les différences entre hommes et femmes, cette complémentarité, permettraient de meilleurs résultats. Ce courant de pensée stipulerait que femmes et hommes sont différents et que cette différence est positive et doit donc être encouragée par des mesures paritaires.

1 Commission européenne, Memo 11/124, 1er mars 2011, Press release.

2 TSUJIMURA Mikoyo et LOCHAK Danièle (dir). *Égalité des sexes : la discrimination positive en question : une analyse comparative (France, Japon, Union européenne et États-Unis)*, Paris : Société de Législation Comparée, 2006.

3 Voir supra, p.17.

4 VAKIRAS Elena, « La Parité : Contre » in *Nouvelles questions féministes*, mai 1995.

5 BADINTER Elisabeth. « La parité est une régression » Entretien réalisé par GIRARD Isabelle et RAYSKI Benoît in *L'Événement*, 4 février 1999.

Enfin, un autre argument en faveur de la parité est, encore une fois, le principe de la démocratie et de l'égalité. Certes la démocratie ne doit pas théoriquement faire de différences entre les individus, mais c'est en son nom que des mesures devraient être prises pour que tous les citoyens soient réellement égaux les uns par rapport aux autres. Une démocratie n'influant aucunement les citoyens ne serait envisageable que si ces derniers étaient déjà positionnés sur le même pied d'égalité, ce qui n'est pas le cas.

Les quotas, s'ils sont réglementés par le droit européen, et de plus en plus courant au sein des États membres, ne font pas l'unanimité. Afin de remédier à une inégalité existante, il est de plus en plus courant pour les États de recourir à des mesures d'actions positives, tandis que d'autres continuent à compter sur l'autorégulation.

Cette note présentera la situation européenne actuelle, entre mesures paritaires strictes encadrées par la loi ou incitation de l'État à l'autorégulation des entreprises.

# I. DES MESURES LÉGALES

## *UNE PROGRESSION ÉCLAIR*

### 1. LA NORVÈGE, PAYS PRÉCURSEUR

---

Les pays nordiques ont une réputation de pays très paritaires : excellente qualité de vie, conditions laissant place à un équilibre travail-famille, et les plus hauts pourcentages de femmes au sein des assemblées politiques (sans loi, ni quota). Malgré tout, au début des années 2000, les femmes se heurtent toujours au plafond de verre. Seules 7% d'entre elles font partie des administrateurs de sociétés en Norvège.

En 2003, la Norvège promulgue une **loi 40% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et des sociétés cotées**. Première en Europe, la loi est entrée en application en 2006 pour les entreprises privées (2004 pour les entreprises publiques), après de nombreux débats au sein des sociétés norvégienne comme européennes.

Le quota s'applique aux entreprises publiques (contrôlées par l'État) ainsi qu'aux sociétés anonymes (où les actionnaires ne sont pas responsables personnellement des dettes de l'entreprise). Il ne s'applique pas aux sociétés privées à responsabilité limitée, la plupart d'entre elles étant des PME familiales, où le conseil d'administration est restreint et composé des propriétaires.

Les entreprises ont disposé d'une première période volontaire pour améliorer leurs chiffres entre 2004 et 2006, puis d'une période transitoire entre 2006 et 2008 (sauf pour les nouvelles entreprises pour lesquelles le quota est entré en vigueur dès 2006).

Plusieurs mesures ont été mises en place parallèlement dont une **série de bases de données<sup>6</sup> répertoriant les femmes « board ready »**. Les femmes intéressées proposent leurs CV mis à disposition des entreprises recherchant des candidates pour leur conseil. Il est important de noter qu'une seule des bases de données nationales est ouverte à toutes les femmes. Les autres sont plus restreintes : accessibles seulement après un programme de formation ou destinées à des spécialités professionnelles.

L'une de ces bases de données diffère des autres. Créée par la fédération patronale de Norvège, ce programme de formation ne cible pas les femmes, mais les entreprises « en retard ». Celles-ci s'engagent à repérer les talents au sein de leurs propres organisations et à mettre en place des séries de formations afin de préparer ces employées à assumer des fonctions au sein d'un conseil. Leadership, compétences nécessaires dans un conseil d'administration, rhétorique et capacité à établir un réseau, tel est le programme de la formation dispensée pendant deux semaines. À ce jour, plus de 1,300 femmes

<sup>6</sup> « 4 bases de données nationales et une série de plus petites bases régionales ou spécifiques à un secteur d'activité ».

SMITH Nina. « Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance », in IZA World of Labor Evidence-based policy making, mai 2014.

ont participé à cette initiative dont 59% ont été promues et 60% sont devenues membres de conseil d'administration<sup>7</sup>.

La loi est assortie de **sanctions très strictes** qui expliquent en partie son succès. Une entreprise dont la composition ne répond pas aux exigences légales peut se retrouver dissoute de manière forcée. La dissolution forcée n'est pas une nouveauté en Norvège, elle existe depuis 1977 et a prouvé son efficacité, les entreprises menacées résolvant pour la plupart très rapidement le problème en question.

Une étude de 2014 explique<sup>8</sup> qu'en janvier 2008, 77 sociétés anonymes ne se conformaient pas à la loi et se sont retrouvées mises en demeure. Ayant 4 semaines pour résoudre le problème, seules 12 ont demandé un délai supplémentaire. Aucune entreprise n'a été dissoute, cependant certaines d'entre elles ont changé leur statut juridique pour devenir des sociétés à responsabilité limitée ; ce qui était déjà une possibilité en 2005 et a été largement utilisé : sur les 563 entreprises concernées par la directive, seulement 179 le sont toujours en 2008<sup>9</sup>.

La rapidité avec laquelle les quotas ont été atteints en 2009 a cependant soulevé des critiques. En effet, un certain nombre de femmes possédaient les critères demandés afin d'entrer dans un conseil (expérience de direction d'entreprise, de haut management), mais pas assez pour combler les 40% requis par la loi. Du fait de la rapidité de la mise en place des quotas en Norvège, les entreprises ont dû recourir aux femmes compétentes sur le moment, en nombre limité. L'accumulation de mandat a donc été la solution trouvée. Entre 2007 et 2010, 21 femmes et 9 hommes possédaient plus d'un mandat d'administrateurs.

On surnomme ces femmes qui cumulent multiples mandats les « *golden skirts* »<sup>10</sup>, mais ce phénomène est à relativiser et n'est pas nouveau. Le monde politique, particulièrement en France, en est friand avec des députés et des maires siégeant depuis plusieurs décennies. Dans le milieu du business, on peut citer Hermann Josef Abs, un financier allemand qui était membre de 24 conseils d'administration dans les années 60, si bien qu'une loi limitant le nombre de mandats d'administrateurs non exécutifs à 10 porte son nom : « Lex Abs »<sup>11</sup>. Il semble clair qu'une limite doit être respectée, peu importe le genre de la personne. En effet, des questions peuvent se poser quant à l'efficacité d'une personne cumulant plusieurs fonctions. De plus, cette pratique ne permet pas le renouvellement du personnel et que ce soit en politique ou dans le domaine économique, les mêmes profils d'individus restent majoritaires : des hommes blancs de plus de 50 ans. Les femmes, les personnes issues de l'immigration ou les jeunes ont encore moins de chance d'accéder à ces postes.

L'argument de la hausse de rentabilité des entreprises engageant des femmes dans les plus hautes sphères a souvent servi de pression pour convaincre les entreprises de respecter les quotas. On ne peut pas, pour le moment, voir un réel impact au niveau de la profitabilité des entreprises, et il reste que si les quotas ont été atteint dès 2009, en 2015 les effets positifs sur les niveaux supérieurs de l'entreprise

7 International Labour Office. *Employers' organizations taking the lead on gender equality*, 2005.

8 BERTRAND Marianne *et al.*, « Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway », in *NBER Working Paper* n°20256, 2014.

9 Ibidem.

10 LEWIS Mark. « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », in *The Guardian*, 1er juillet 2011.

11 KARTHAUS Sonja, « Golden skirts: what is this about? » in *Henkel Diversity*, 2015.

restent minimales : en Norvège, aucune femme n'est présidente de conseil d'administration, et moins de 4% des directeurs généraux sont des femmes<sup>12</sup>.

Il faut néanmoins rappeler qu'avant l'argument économique, c'est la recherche d'égalité et de justice qui doit être mise en avant pour justifier une politique de quotas. Les femmes étant discriminées sur le marché du travail, les mesures d'actions positives doivent agir comme solutions à cette inégalité de fait.

Après avoir interrogé des administrateurs à propos de leur expérience depuis que la loi est effective, Agnes Bolso note :

*« Nous nous sommes rendus compte que cette transformation avait une influence sur le processus de décision. Une plus grande représentation féminine semble rendre les réunions un peu plus agréables, la préparation des documents est plus organisée et compréhensible, et les procédures plus formelles. Les personnes interrogées ont appelé ça professionnalisation. »<sup>13</sup>*

Cette réforme contribue à démanteler l'*Old boys network*, ce terme se référant aux différents réseaux d'« anciens », généralement des hommes, développant des relations en dehors du travail dans des activités considérées comme « masculines » et utilisant ce réseau aux fins de conserver leurs privilèges<sup>14</sup>. Ces réseaux peuvent se former lors des années universitaires notamment dans les écoles non-mixtes comme c'est le cas au Royaume-Uni, dans les clubs sportifs ou de discussion. Des organismes qui possèdent une influence notable comme le Rotary Club furent longtemps interdits aux femmes.

Une étude<sup>15</sup> démontre également que les femmes nommées après la réforme sont plus qualifiées que les celles nommées avant, ce qui démontre l'ouverture d'un vivier précédemment inexploité. Cependant Bertrand et ses collègues montrent également que ces femmes étaient moins qualifiées que les hommes dans l'ensemble.

Un changement semble s'opérer de manière positive, Elin Hurvenes, Fondatrice de *Professional Boards Forum* relève :

*« Now headhunters are starting to look to the boards and pick up women for executive jobs. »<sup>16</sup>*

L'étude citée précédemment révèle également un changement dans les attentes des jeunes femmes, qui ont davantage d'espoir d'arriver aux plus hauts échelons. Cependant, il n'est pas certain que l'écart entre les chances d'un homme et d'une femme pour arriver en haut de l'échelle se soit réellement rétréci. Les conseils d'administration ont en effet peu de contrôle sur les politiques de ressources humaines au sein de l'entreprise et il n'est pas prouvé, pour le moment, qu'avoir plus de femmes au sein de ces conseils engendre plus de femmes dirigeantes.

12 SMITH Nina. « Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance », in *IZA World of Labor Evidence-based policy making*, mai 2014.

13 BOLSØ Agnes. « Ignore the doubters. Norway's quota on women in the boardroom is working », in *The Guardian*, 18 juillet 2011.

14 HUSE Morten. « The "Golden Skirts": Changes in board composition following gender quotas on corporate boards », Paper presented at the *Australian and New Zealand Academy Meeting (ANZAM)*, 2011.

15 BERTRAND Marianne et al. « Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway », in *NBER Working Paper* n°20256, 2014.

16 BOLSØ Agnes. « Ignore the doubters. Norway's quota on women in the boardroom is working », in *The Guardian*, 18 juillet 2011.

## 2. UN EXEMPLE SUIVI

Suivant l'exemple norvégien, d'autres pays européens ont adoptés des lois imposant des quotas.

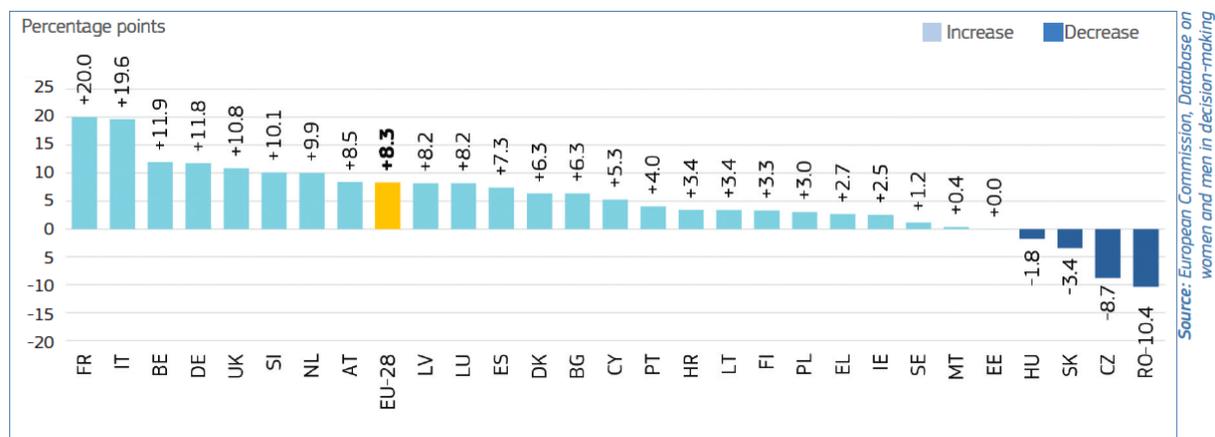
En **France**, c'est la loi Copé-Zimmermann promulguée en janvier 2011 qui instaure un objectif de 20% du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration et de surveillance pour 2014 et de 40% pour 2017. Le champ d'application a été plusieurs fois élargi, aujourd'hui cette mesure concerne les sociétés cotées, les entreprises de plus de 250 salariés ainsi que les entreprises publiques, ce qui représente environ 2000 entreprises françaises. Cette loi a eu un effet fort puisqu'entre 2010 et 2014, la proportion de femmes parmi les administrateurs a augmenté de 20%. La France est aujourd'hui le pays comportant le plus de femmes administratrices au sein de l'UE avec un pourcentage de 32,4%.

En **Belgique**, une loi sur les quotas dans les entreprises cotées a été adoptée en 2011, instaurant un pourcentage de 30% du sexe sous-représenté à l'horizon 2017. D'environ 10% avant la loi, nous sommes passés en 2014 à 22,4% de femmes administratrices dans les sociétés cotées.

En **Italie**, une loi est passée en juillet 2011, instaurant un quota d'un tiers du sexe sous-représenté, passant de 5,8% de femmes administratrices en octobre 2011 à 24,1% aujourd'hui !

Les pays européens qui ont suivi cette voie et fait passer des lois sur les quotas démontrent un effet très net : la proportion de femmes a radicalement augmenté depuis.

Change in the share of women on boards, EU-28, October 2010 – October 2014

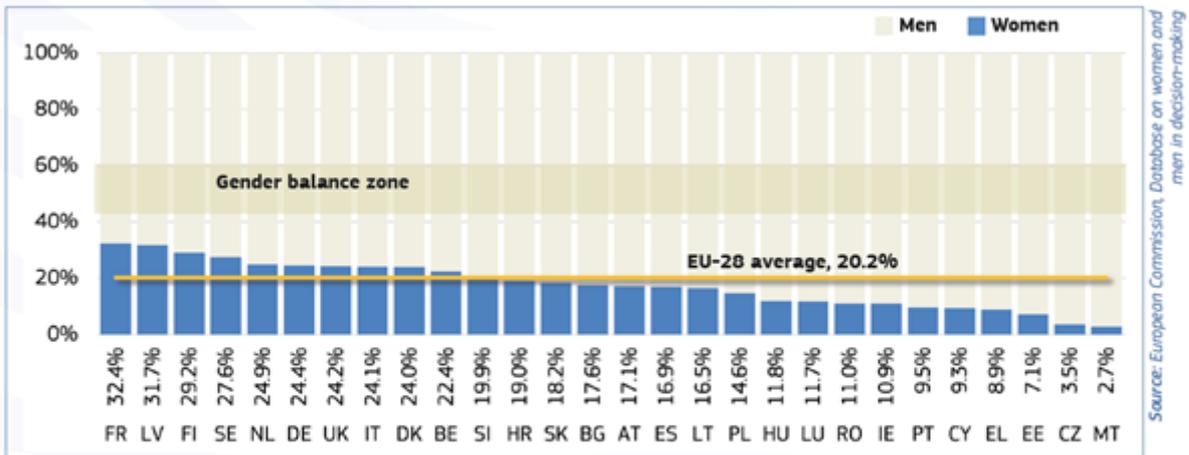


Source : Commission européenne. « Stimuler l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE », mars 2014.

Le tableau ci-dessus décrit l'augmentation, en pourcentage, des femmes dans les conseils d'administration depuis 2010 dans tous les pays européens. Il est intéressant de voir que les plus fortes hausses observées sont non seulement dans les pays qui ont implémenté des quotas (France +20 points ; Italie + 19,6 ; Belgique +11,9 ; Pays-Bas +9,9) mais également dans les pays ayant encouragé l'autorégulation par des politiques publiques (l'Allemagne avant la loi de 2015 +10,8 ; le Royaume-Uni +10,8 ; l'Autriche et la Slovaquie +10,1).

En octobre 2014, la situation des femmes et des hommes aux postes d'administrateurs sociétés cotées dans l'Union européenne est la suivante :

Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU, October 2014



1 In the sample of companies surveyed by the European Commission (see footnote 3)

2 [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf)

3 The data, collected in October 2014, cover 614 of the largest publicly listed companies from the 28 Member States of the EU (data available for 613). Information is available at: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm)

## II. DES PAYS SANS MESURES LÉGALES DE L'UTILITÉ DE L'AUTORÉGULATION

D'autres pays ont choisi la voie de l'autorégulation. Soutenues par les associations d'entreprises<sup>17</sup>, ces initiatives sont le plus souvent intégrées dans les codes de gouvernance. Ces codes sont rédigés par les fédérations d'entreprises nationales, ils « *formulent des recommandations essentielles pour la gestion et la surveillance des sociétés cotées et proposent des normes pour une gouvernance efficace et responsable* »<sup>18</sup>. La plupart des entreprises nationales se conforment au code de gouvernance dans une logique de « *comply or explain* ».

Le code AFEP/MEDEF en France par exemple précise que « *les présentes recommandations s'adressent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il est également souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités.* »<sup>19</sup>

C'est ainsi qu'une dizaine de pays européens ont intégré dans leurs codes de gouvernance des mesures afin de promouvoir et d'améliorer la proportion des femmes au sein des différents conseils d'entreprise. Cette formule est préconisée par la plupart des fédérations d'entreprises. En effet, elle permet de laisser plus de marge de liberté. On peut repérer différents modes d'intégration de mesures volontaires au sein des codes de gouvernance.

Certains codes restent très vagues, celui du Luxembourg par exemple, demande que les deux sexes soient « *dûment représentés* » ; d'autres sont plus stricts et recommandent d'arriver à un certain pourcentage, c'est le cas de la Grèce qui préconise 1/3 des sièges pour chaque sexe au moins ou de l'Angleterre, qui après le rapport Davis de 2011<sup>20</sup> demande aux entreprises d'amener le pourcentage de femmes au sein leur conseil à 25% en 2015 ; d'autres codes de gouvernance demandent aux entreprises de fixer leurs propres quotas, qu'elles doivent rendre publics et auxquels elles doivent se conformer. C'est le cas au Danemark par exemple.

Cette formule fonctionne plus ou moins bien. Quelques cas sont remarquables, notamment la Suède, la Finlande et l'Angleterre.

La proportion de femmes dans les conseils en Finlande reste plus élevée que la moyenne européenne sans jamais avoir nécessité de quotas pour les entreprises privées. C'est le gouvernement qui a démarré les efforts en ce sens, en instaurant un objectif de 40% de femmes à atteindre avant 2009 dans les

17 Business Europe, *Gender Balanced in the board of director*, mai 2012.

18 Commission Européenne, IP/11/404, Press release Database, : Comment améliorer le cadre de la gouvernance des entreprises en Europe ?, 5 avril 2011.

19 AFEP /MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, révisé en juin 2011

20 Lord Davies De Abersoch, *Women on board*, février 2011.

entreprises publiques<sup>21</sup>. Cependant, les progrès sont lents depuis 2009 et le gouvernement finlandais qui a conduit une évaluation en 2014 envisage de prendre des mesures législatives<sup>22</sup>.

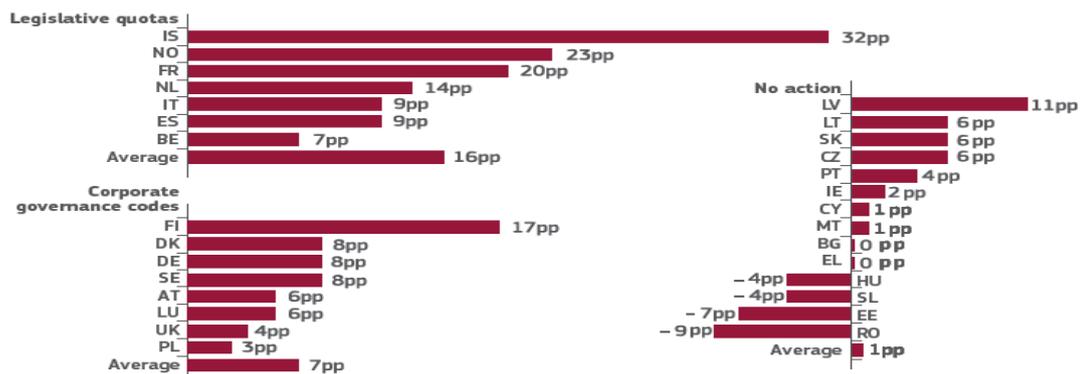
L'Angleterre a également un cheminement intéressant : en 2010, les femmes comptaient pour 10% dans les conseils d'administrations. Lord Davis, chargé de trouver une solution, publie en février 2011 le rapport « Women on board »<sup>23</sup>. Celui-ci préconise l'autorégulation des entreprises (tout en annonçant, encore une fois, ne pas négliger la possibilité de quotas si ce n'était pas suffisant) et l'objectif de 25% de femmes dans les conseils d'administration<sup>24</sup> avant 2015.

Le « 30% club », créé Outre-Manche, dans la lignée de ce rapport, rassemble des présidents d'entreprise déterminés à réunir 30% de femmes au sein de leurs propres conseils. Il affirme que le Royaume-Uni est passé de 12,5% en 2011 à 25,4% en 2015. La clé de la réussite serait, outre la reconnaissance d'un meilleur fonctionnement au sein d'un conseil d'administration diversifié, liée à 5 facteurs : « 1. Un objectif chiffré avec un calendrier défini. 2. Un consensus politique sur le fait que la situation était inacceptable. 3. Un changement proposé par ceux qui sont au pouvoir. 4. Une ouverture à la collaboration. 5. Des actions et programmes réfléchis, de la salle de classe à la salle du conseil. »<sup>25</sup>

Le Royaume-Uni est en effet l'exemple même d'un pays qui a réussi à améliorer sa proportion de femmes sans quota obligatoire, et qui a démontré qu'avec la volonté des chefs d'entreprise et des objectifs chiffrés, il est possible d'améliorer rapidement la situation.

Un autre pays remarquable est la Lituanie. Ce petit pays balte possède l'un des plus hauts taux de femmes administrateurs, qu'elles soient exécutives ou non exécutives, en n'ayant jamais, ni instauré de mesures de quotas, ni de mesures volontaires. D'aucuns font remonter ces proportions à la promotion faite au travail des femmes durant l'occupation soviétique, la Russie, la Géorgie et l'Arménie ayant elles-aussi de très haut taux de femmes dans les positions de cadres seniors<sup>26</sup>. Cependant le pourcentage de femmes aux postes de direction les plus élevés reste très faible en Lituanie : 3%.

Percentage Point Change in Female Presence on Corporate Boards between 2003 and October 2012 (across the EU, Iceland and Norway)



Source: European Commission. Database: women & men in decision making. Available from:

21 Finnish Chamber of Commerce, *The Glass Ceiling is Cracking: Self-regulation beats quotas*, 2012.

22 Finish Ministry of Social Affairs and Health, *Government Action Plan for Gender Equality 2012–2015*, 2012.

23 Lord Davies De Abersoch, *Women on board*, février 2011.

24 Le Royaume-Uni ayant une structure moniste, nous parlons ici des administrateurs exécutifs et non-exécutifs.

25 Site internet : <http://30percentclub.org/>

26 Grant Thornton International Business Report 2014, p10.

# CONCLUSION

Dans le contexte du débat relatif à la proposition de directive sur les quotas, il est important de rappeler l'état des lieux des législations en Europe.

Les expériences le démontrent, l'augmentation de la proportion des femmes au sein des conseils a lieu dans des pays ayant pris des mesures législatives, ou ayant eu un débat sur le sujet. Sans discussion rien ne se passe et l'avancée est minime voire nulle.

Le projet de directive proposé par la Commission en 2012, voté au Parlement en novembre 2013, est passé trois fois au Conseil de l'Union européenne depuis juin 2013, sans succès. Ce projet tel qu'adopté par le Parlement européen ne convient pas à la majorité des pays présents.

Si l'on considère les neuf pays qui présentent le plus grand nombre d'entreprises potentiellement touchées par la directive, seuls trois ont actuellement mis en place des mesures volontaires (Italie, Allemagne et France). Il faut relever qu'en Allemagne la loi actuelle concerne une centaine d'entreprises sur les 700 que vise la directive européenne.

On peut également observer que les pays caracolant en tête des représentations des femmes au sein des Conseils d'administration ont presque tous adopté des lois contraignantes ou ont fait de réels efforts d'autorégulation, exception faite de la Lituanie, qui n'a pris aucune mesure et dont la moyenne s'élève à 28% de femmes administratrices non exécutives.

Les mesures d'actions positives comme l'imposition de quotas strictes représentent une des solutions pour contrer le plafond de verre. Mais sans en venir jusque-là, l'exemple européen prouve que les pays ayant mené une politique publique d'encouragement à la parité ont de bons résultats. Malgré cela, un objectif chiffré semble toujours être indispensable.

La proposition de directive de la Commission est-elle la meilleure voie pour atteindre une meilleure participation des femmes au processus de décision économique ? Les arguments vont dans les deux sens. Il nous faut néanmoins reconnaître que ce projet est une solution concrète menant à des résultats transparents et facilement identifiables. Qu'il soit question de quotas à respecter ou d'autorégulation, la définition d'un objectif précis à atteindre semble être ce qui incite le plus les entreprises à bouger.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

---

- CALVES Gwénaëlle. *La discrimination positive*, 2e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2008.
- TSUJIMURA Mikoyo et LOCHAK Danièle (dir). *Égalité des sexes : la discrimination positive en question : une analyse comparative (France, Japon, Union européenne et États-Unis)*, Paris : Société de Législation Comparée, 2006.

## ARTICLES

---

- BADINTER Elisabeth. « La parité est une régression » Entretien réalisé par GIRARD Isabelle et RAYSKI Benoît in *L'Événement*, 4 février 1999.
- BAUER David. « A story of drinkers, genocide and unborn girls », in *Quartz*, 2014. Disponible sur <http://qz.com/335183/heres-why-men-on-earth-outnumber-women-by-60-million/> (consulté le 10 décembre 2015).
- BERTRAND Marianne et al. « Breaking the Glass Ceiling ? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway », in *NBER Working Paper* n°20256, juin 2014.
- BOLSØ Agnes. « Ignore the doubters. Norway's quota on women in the boardroom is working », in *The Guardian*, 18 juillet 2011. Disponible sur <http://www.theguardian.com/commentisfree/2011/jul/18/diversity-boardroom-corporate-decisions> (consulté le 6 décembre 2015)
- HUSE Morten. « The "Golden Skirts": Changes in board composition following gender quotas on corporate boards », Paper presented at the *Australian and New Zealand Academy Meeting*, 2011. Disponible sur [http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/473\\_ANZAM2011-148.PDF](http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/473_ANZAM2011-148.PDF)
- KARTHAUS Sonja. « Golden skirts: what is this about? » in *Henkel Diversity*, 2013. Disponible sur <http://www.henkeldiversity.com/2013/04/17/golden-skirts-what-is-this-about/> (consulté le 6 décembre 2015)
- LEWIS Mark. « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », in *The Guardian*, 1er juillet 2011. Disponible sur <http://www.theguardian.com/business/2011/jul/01/norway-golden-skirt-quota-boardroom>
- SMITH Nina. « Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance », in *IZA World of Labor Evidence-based policy making*, mai 2014. Disponible sur <http://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-boards-of-directors.pdf>

- VAKIRAS Elena. « La Parité : Contre », in *Nouvelles questions féministes*, mai 1995.

## RAPPORTS ET ETUDES

---

- Business Europe. *Gender Balanced in boards of directors*, mai 2012. Disponible sur <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2012-00664-E.pdf>
- Finnish Chamber of Commerce. *The Glass Ceiling is Cracking: Self-regulation beats quotas*, 2012. Disponible sur [http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING\\_Self-regulation-Beats-Quotas\\_finncham.pdf](http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING_Self-regulation-Beats-Quotas_finncham.pdf)
- Finish Ministry of Social Affairs and Health. *Government Action Plan for Gender Equality 2012–2015*, 2012. Disponible sur [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-24302.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-24302.pdf)
- Grant Thornton. *International Business Report 2014*, 2014. Disponible sur <http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/Grant-Thornton-IBR-Women-in-Business-2014.pdf>
- International Labour Office. *Employers' organizations taking the lead on gender equality*, 2005. Disponible sur [http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/emp\\_gender\\_06.pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/emp_gender_06.pdf)
- Lord Davies De Abersoch, *Women on board*, février 2011. Disponible sur [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf)

## TEXTES DE LOIS ET JURISPRUDENCES

---

- AFEP /MEDEF, Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin 2011.
- Traité d'Amsterdam, signé le 2 oct. 1997, art. 141-4.
- Affaire C-158/97 George Badeck E.A., en présence de Hessische Ministerpräsident et Landersanwalt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen, 20 mars 2000.
- Affaire C-409/95 Hellmut Marschall / Land Nordrhein Westfalen, 11 novembre 1997.
- Affaire C-450/93 Eckhard Kalanke/Freie Hansestadt Bremen, 17 octobre 1995.

Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée  
par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

### Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

## THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



## OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)

# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *Égalité des genres et emploi : panorama des politiques de l'Union européenne*. Anna Métral, février 2016.
- *Le sans-abrisme dans les politiques européennes d'inclusion sociale : un enjeu devenu prioritaire*. Zoé Graham, janvier 2016. (1/4 série Sans-abrisme)
- *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Valérie Vandermissen, décembre 2015.
- *Nations unies et COP21 : quel pouvoir d'action pour sauver le climat ?* Florence Vanwerts, décembre 2015.
- *Énergies renouvelables : faire essaimer les initiatives citoyennes européennes*. Aurore Robinet, novembre 2015.
- *Vers un service citoyen en Belgique ?* Léa Charlet, novembre 2015.
- *Quelle politique alimentaire pour l'Union européenne ?* Audrey Bureau et Estelle Huchet, octobre 2015. (1/4 série Alimentation durable)
- *Discrimination des plus de 45 ans dans le monde du travail*. Océane Imber, septembre 2015.

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France*. PLS et SMart, n°35, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie*. PLS et SMart, n°34, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes*. Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie*. Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Europe : bonnes pratiques et recommandations pour les entreprises sociales et classiques*. Dans le cadre du projet Gender Balance Power Map, mars 2016.
- *Le secteur des services à la personne en Europe : quelle qualité des emplois et des services en Belgique ?* Léa Bottani-Dechaud, décembre 2015. (Études également disponibles : France, Finlande, Pays-Bas, Italie)
- *L'implication des entreprises dans la lutte contre les violences faites aux femmes*. Estelle Huchet, Françoise Kemajou, Anne-Claire Marquet, novembre 2015.
- *Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité*. Estelle Huchet, Anne-Claire Marquet, Magda Tancau, novembre 2015.

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

## RSE & Diversité

*La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte - nécessaire - par l'entreprise de l'impact social, économique et environnemental de ses modes de production et de fonctionnement. Au sein de la politique entrepreneuriale, la diversité est un outil d'égalité de traitement au service de l'intégration de tous et toutes sur le marché du travail.*

*Le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, qui observe et dissémine les meilleures pratiques en matière de RSE et diversité au niveau européen, a introduit le concept de mécénat de compétences en Région bruxelloise et accompagne des acteurs privés et publics dans l'implémentation de pratiques innovantes.*

Après avoir présenté le projet de directive européenne relatif à l'imposition de quotas de femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées dans une première note, PLS revient sur les diverses législatures européennes. Les États membres sont divisés sur la question. Entre autorégulation et mesures légales, l'Europe ne partage pas de position commune.

La Norvège est le premier pays européen à avoir imposé un quota de 40% de femmes à respecter dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Dix ans après la promulgation de cette loi, le bilan est partagé mais d'autres états ont choisi de suivre cet exemple à l'image de la Belgique, la France ou l'Italie. Les résultats ne se sont pas fait attendre, et ces trois pays figurent parmi les meilleurs élèves de la parité dans les entreprises.

Le podium n'est pourtant pas seulement constitué de pays ayant adopté des mesures contraignantes, mais aussi d'états ayant encouragé l'autorégulation, tels que la Finlande, la Suède ou le Royaume-Uni, que ce soit au niveau national ou à travers les codes de gouvernance des entreprises.

Alors quelle est la meilleure solution pour atteindre une égalité réelle entre femmes et hommes dans les entreprises européennes ?

PLS présente dans cette Note d'analyse les différentes mesures adoptées par les États membres, qu'elles soient contraignantes ou non. Alors que la proposition de directive est bloquée au Conseil européen depuis 2013, il apparaît que l'établissement d'objectifs chiffrés soit l'un des moyens les plus efficaces pour atteindre la parité.

**Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink**