

Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi

Une initiative Europe 2020

Justice

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

Copyright photos: fotolia

Europe Direct est un service destiné à vous aider
à trouver des réponses aux questions que vous
vous posez sur l'Union européenne.

Un numéro unique gratuit (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche catalographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2012

ISBN-13: 978-92-79-23284-8

doi: 10.2838/65624

© Union européenne, 2012

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Imprimé au Luxembourg

Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi

Une initiative Europe 2020

Table des matières

Introduction.....	5
1. L'importance pour l'économie de l'équilibre hommes-femmes dans les organes décisionnels des entreprises.....	7
2. Le déséquilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises: faits et chiffres	9
3. Initiatives de promotion de l'équilibre hommes-femmes dans les postes à responsabilité	13
3.1. Mesures prises par les États membres et les entreprises	13
3.1.1. Mesures législatives.....	13
3.1.2. Initiatives volontaires.....	13
3.2. Actions des partenaires sociaux européens	14
Conclusion	15
Annexe 1: Mesures législatives	17
Annexe 2: Initiatives volontaires et bonnes pratiques mises en œuvre par les gouvernements et les entreprises	21

Liste des graphiques

Figure 1 – Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décision des principales sociétés cotées, janvier 2012.....	9
Figure 2 – Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décision dans l'UE, 2003-2012	10
Figure 3 – Évolution de la proportion de femmes au sein des plus hauts organes de décision octobre 2010-janvier 2012.....	10
Figure 4 – Ventilation des sociétés en fonction du nombre de membres féminins au sein des plus hauts organes de décision, 2012.....	11
Figure 5 – Représentation des hommes et des femmes dans les plus hauts organes de décision de grandes sociétés dans les principaux pays partenaires commerciaux de l'UE	12

Liste des tableaux

Tableau 1 – Les hommes et les femmes présidents/directeurs de grandes entreprises, UE-27.....	12
---	----

Introduction

Le déséquilibre hommes-femmes au sein des instances décisionnelles des entreprises reste un défi de taille pour l'ensemble des États membres de l'UE. Ce phénomène représente une sous-exploitation de ressources humaines qualifiées, comme le montre l'écart entre le nombre élevé de femmes diplômées et leur faible représentation à des postes de haut niveau. Les nombreux obstacles auxquels les femmes sont aujourd'hui encore confrontées lorsqu'elles tentent de grimper les échelons peuvent être considérés comme un gaspillage de ressources humaines hautement qualifiées et nécessaires.

La stratégie Europe 2020 – la stratégie de l'UE pour la croissance – repose sur les connaissances, les compétences et l'innovation. Le capital humain est la solution clé aux problèmes démographiques que constituent la diminution du taux de natalité et le vieillissement de la population. L'une des façons d'améliorer la compétitivité de l'Europe pourrait être d'instaurer un meilleur équilibre hommes-femmes dans les postes à responsabilité au sein des entreprises, permettant de contribuer à un environnement de travail plus productif et innovant, ainsi qu'à de meilleures performances en général. De plus en plus d'études montrent les avantages financiers de l'égalité des sexes et la corrélation positive entre le leadership féminin et les résultats économiques¹.

En septembre 2010, la question de l'équilibre hommes-femmes dans les postes décisionnels au sein des entreprises s'est retrouvée au cœur du débat politique lorsque la **Commission européenne a adopté sa nouvelle Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015)**² et annoncé qu'elle envisageait de prendre «des initiatives ciblées afin d'améliorer la représentation des femmes dans les postes à responsabilité». Les premières démarches ont été entreprises le 1er mars 2011, lorsque, à la suite de discussions avec des chefs d'entreprise et des représentants des partenaires sociaux, Viviane Reding, Vice-présidente de la Commission européenne et Commissaire à la justice, aux droits fondamentaux et à la citoyenneté, a lancé la déclaration d'engagement **«Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe»**³, appelant les sociétés cotées de l'UE à s'engager sur une base volontaire à atteindre une représentation de 30% de femmes dans leurs plus hauts organes décisionnels (conseils d'administration et/ou de surveillance) d'ici 2015 et de 40% d'ici 2020 en recrutant activement des femmes qualifiées pour remplacer les membres masculins sortants.

Cet appel à l'action lancé par la Vice-présidente de la Commission a déclenché un débat animé dans les États membres.

Après la présentation de l'initiative «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe» au Conseil des ministres de l'emploi et des affaires sociales le 1er décembre 2011, des ministres de plusieurs États membres⁴ ont activement soutenu cette initiative et ont encouragé les sociétés nationales cotées à consentir davantage d'efforts pour renforcer la représentation des femmes au sein de leurs plus hauts organes décisionnels en signant la déclaration d'engagement. Le Parlement européen a soutenu avec vigueur l'initiative de la Commission par l'adoption en juillet 2011⁵ d'une résolution appelant à opter notamment pour une législation européenne si les mesures d'autorégulation des sociétés ne donnaient pas lieu à des avancées suffisantes. Le Conseil économique et social européen a salué la déclaration d'engagement et reconnu la nécessité de renforcer la représentation des femmes dans les plus hauts organes décisionnels des entreprises⁶.

Au cours de l'année 2011, plusieurs États membres (France, Pays-Bas, Italie et Belgique) ont adopté des mesures législatives visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises.

En mars 2011, la Commission a annoncé qu'elle dresserait un nouvel état des lieux en matière de mixité dans les postes à responsabilité et évaluerait les résultats des mesures d'autorégulation, en particulier ceux suscités par l'initiative «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe», en mars 2012⁷. D'ici là, aucune initiative réglementaire spécifique ne sera présentée. La Commission a également précisé qu'elle explorerait, à partir de mars 2012, les options politiques spécifiques permettant de renforcer la participation des femmes aux processus décisionnels si l'autorégulation ne s'avérait pas assez efficace.

Le présent rapport contient l'évaluation globale annoncée il y a un an sur la base des chiffres les plus récents (janvier 2012) en comparaison de ceux du rapport publié l'année passée⁸.

Le chapitre un du présent rapport rappelle l'importance pour l'économie de la mixité au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises. Le chapitre deux décrit la situation actuelle en termes de représentation hommes-femmes à la tête de grandes sociétés cotées en bourse dans toute l'UE, ainsi que l'évolution observée ces dernières années. Le chapitre trois donne un bref aperçu d'initiatives importantes prises récemment dans certains États membres. Les annexes 1 et 2 présentent d'autres exemples non exhaustifs d'un large éventail d'actions et de bonnes pratiques appliquées par les gouvernements et les entreprises afin d'augmenter la présence des femmes aux postes de direction.

¹ Voir chapitre 1.

² http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm

³ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/redoing/womenpledge/index_fr.htm

⁴ Allemagne, Autriche, Bulgarie, Danemark, France, Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie et Slovénie.

⁵ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0330+0+DOC+XML+VO//FR>

⁶ <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.int-opinions&itemCode=18562>

⁷ La vice-présidente de la Commission, Viviane Reding, a présenté «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe» le 1er mars 2011 au cours d'un repas avec les dirigeants de grandes sociétés européennes cotées.

⁸ «Équilibre entre les sexes dans les postes à responsabilité» : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_fr.htm

1 L'importance pour l'économie de l'équilibre hommes-femmes dans les organes décisionnels des entreprises

Donner aux femmes les moyens d'accéder à des postes à responsabilité est important pour la croissance économique et la compétitivité du marché intérieur. En effet, un meilleur équilibre hommes-femmes au sein des organes décisionnels des entreprises est, de toute évidence, une nécessité, à la fois d'un point de vue microéconomique – en termes de performances des entreprises – et d'un point de vue macroéconomique – en termes de croissance économique plus élevée et durable.

Point de vue microéconomique

De nombreux chefs d'entreprise ont pris conscience de l'influence positive de l'équilibre hommes-femmes sur les performances économiques. Plusieurs arguments économiques justifient une plus grande mixité au sein des organes décisionnels des entreprises:

- **Meilleures performances de l'entreprise:** des études menées dans plusieurs pays démontrent que les entreprises, où la proportion de femmes dans les postes à responsabilité est plus élevée, acquièrent des performances organisationnelles et financières solides⁹. Parmi ces études, les recherches de McKinsey & Company indiquent que le cours des actions des entreprises possédant les équipes managériales les plus mixtes a augmenté de 17 points de pourcentage de plus par rapport à la moyenne entre 2005 et 2007 et leur bénéfice d'exploitation moyen était presque deux fois plus élevé que la moyenne entre 2003 et 2005¹⁰. Une étude de Catalyst a, quant à elle, révélé que les sociétés comptant un plus grand nombre de membres féminins au sein de leurs organes décisionnels réussissaient mieux que leurs concurrents: 42% de plus de bénéfices sur les ventes, 66% de plus de rendement des capitaux investis et 53% de plus de rendement des capitaux propres¹¹. Certaines études ont également mis en évidence qu'en cas de gouvernance faible, les femmes occupant un poste de direction peuvent exercer un contrôle important et avoir un impact «positif, non négligeable» sur l'entreprise. Un conseil d'administration composé de façon équilibrée se concentrera davantage sur la gestion et le contrôle des risques¹².

- **Reflet du marché:** selon des estimations récentes¹³, les femmes contrôlent environ 70% des dépenses de consommation mondiales. C'est pourquoi

un renforcement de la présence des femmes dans les postes à responsabilité peut apporter un aperçu plus large des habitudes et des choix des consommateurs, ce qui permettra de gagner des parts de marché par la création de produits et services mieux adaptés aux besoins et aux préférences des consommateurs.

- **Amélioration de la qualité du processus de décision:** la diversité parmi les employés et les membres des organes décisionnels est moteur de créativité et d'innovation, étant donné qu'elle apporte des connaissances, compétences et expériences supplémentaires. Comparé à un organe homogène, un organe décisionnel composé de manière plus diversifiée sera en mesure de prendre des décisions après avoir évalué un plus grand nombre de possibilités, autrement dit de contribuer à de meilleures performances.

- **Meilleures gouvernance et éthique d'entreprise:** des études¹⁴ ont souligné une corrélation positive entre la proportion élevée de femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises et la qualité de la gouvernance et de l'éthique d'entreprise.

- **Mise à profit du vivier de talents:** plus de la moitié des étudiants diplômés des universités européennes sont des femmes. Si ces dernières n'ont pas accès aux postes de décision, le talent féminin serait sous-exploité et la qualité des nominations pourrait être compromise. Tenir compte systématiquement de candidats compétents des deux sexes permet de garantir que les membres composant les organes décisionnels des entreprises seront sélectionnés parmi les meilleurs candidats hommes et femmes.

Point de vue macroéconomique

Le vieillissement de la population et la pénurie de travailleurs qualifiés qui en découle, freinent de plus en plus la croissance économique, de ce fait le talent et les compétences professionnelles des femmes seront probablement d'autant plus nécessaires dans les fonctions de direction. Le plafond de verre qui exclut les femmes des postes à responsabilité risque de porter atteinte au plein développement de leur potentiel professionnel, ce qui risque de réduire l'offre de main-d'œuvre et, partant, la croissance économique, étant donné que les faibles perspectives de carrière

⁹ Par exemple: Smith et Verner, «Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, 55 (7); «Women matter» par McKinsey (2007, 2008, 2010); «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity» par Catalyst, 2007; «Female Leadership and Firm Profitability», *Finnish Business and Policy Forum (EVA)*, 2007; «Groundbreakers, using the Strength of Women to rebuild the World Economy», Ernst & Young, Deutsche Bank Research (2010), www.dbresearch.com; «Women on Boards», rapport de Lord Davies of Abersoch, Royaume-Uni, 2011.

¹⁰ «Women matter: gender diversity, a corporate performance driver», 2007, et «Women at the top of corporations: making it happen», 2010.

¹¹ «The Bottom line: corporate performance and women's representation on boards», 2007.

¹² *Diversity and gender balance in Britain plc: une étude de TCAM en collaboration avec The Observer et dans le cadre du Good Companies Guide*, Londres, Royaume-Uni: TCAM, 2009.

¹³ <http://www.bloomberg.com/news/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club.html>

¹⁴ «Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices», Franke G. R. et al., *Journal of Applied Psychology*, 1997; «Women on boards: Not just the Right Thing... but the "Bright" Thing», *le Conference Board du Canada*, 2002.

¹⁵ Perspectives de l'emploi de l'OCDE, 2008, Chapitre 3, p. 140. Disponible sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/17/43244511.pdf>

n'encouragent pas les femmes à continuer d'exercer un emploi rémunéré. L'absence de femmes aux postes à responsabilité pourrait déclencher un cercle vicieux qui creuserait encore le fossé entre hommes et femmes dans le domaine de l'emploi, mais également en termes de rémunération.

À l'avenir, des économies fortes et des régimes de retraite durables dépendront d'un taux d'emploi des femmes plus élevé et d'un rendement salarial plus important de leur travail rémunéré¹⁵. C'est pourquoi la stratégie Europe 2020 fixe un objectif visant à porter à 75% le taux d'emploi des femmes et des hommes âgés de 20 à 64 ans. Pour y parvenir, il est nécessaire de renforcer la participation des femmes sur le marché du travail. Il convient par conséquent d'inciter les femmes à rester parmi les effectifs, notamment en leur offrant de meilleures perspectives de carrière, l'un des incitants consistant en l'accès aux postes de direction.

Il convient également de prendre en compte l'émergence de règles nationales divergentes en la matière dans certains États membres et l'absence de ce type de réglementation dans d'autres qui peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement du marché intérieur, notamment sur l'implantation transfrontalière d'entreprises ou sur les résultats de la participation à un marché public à l'étranger (une entreprise internationale pourrait, par exemple, être active dans plusieurs États membres qui n'appliquent pas de quota ou imposent des règles de quota différentes). Les entreprises ont besoin d'une sécurité juridique et de règles compatibles.

2. Le déséquilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises: faits et chiffres

Les femmes sont toujours fortement sous-représentées au sein des organes décisionnels des principales sociétés cotées dans l'ensemble des pays de l'UE, en dépit de quelques améliorations dans les États où les gouvernements ont récemment introduit des quotas de représentation hommes-femmes ou pris des initiatives afin de progresser dans ce domaine.

Prédominance des hommes aux plus hauts échelons

Les femmes représentent environ 45% de la population active au sein de l'Union européenne¹⁶. En outre, environ 56% des étudiants de l'enseignement supérieur et, depuis de nombreuses années, la majorité des diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes¹⁷. Ainsi, les femmes arrivent mieux armées sur le marché du travail que les hommes, mais leur niveau de représentation décline avec le niveau de responsabilité. Autrement dit, les femmes ont, en général, moins de perspectives de carrière et leurs qua-

lifications ne sont pas pleinement exploitées. Il s'agit là d'une perte pour les femmes, mais aussi pour l'économie en général.

L'indicateur clé de représentation hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance) dans l'UE montre que la proportion de femmes impliquées dans les processus de décision des sociétés reste très faible, bien que l'on observe quelques signes de progrès. En janvier 2012, les femmes n'occupaient en moyenne que 13,7% des sièges au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance) des principales sociétés cotées dans les États membres¹⁸ (Figure 1).

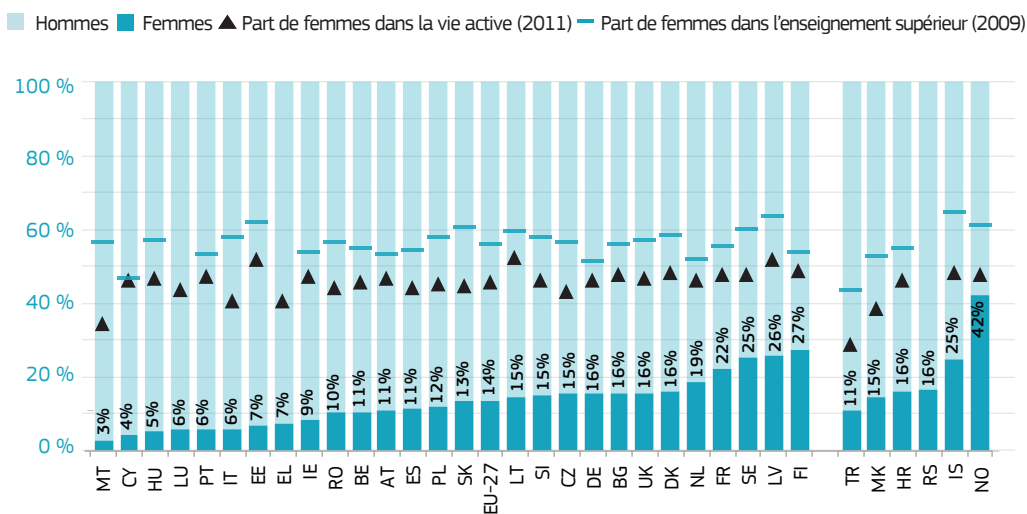
Les chiffres font état d'un large fossé entre la proportion de femmes actives et le nombre de femmes présentes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance) dans l'UE. Les femmes occupent un quart des sièges au sein des plus

¹⁶ Source: Eurostat, *Emploi par sexe, tranche d'âge et nationalité* [lfsq_eganj], 3ème trimestre 2011.

¹⁷ Source: Eurostat, *Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur (CITE 5-6) par domaine d'étude et sexe* [educ_enr15], 2009.

¹⁸ Source: Base de données de la Commission européenne sur les femmes et les hommes dans la prise de décision, janvier 2012. Les données portent sur les principales (en termes de capitalisation boursière) sociétés nationales cotées (selon le code ISIN), les « valeurs vedettes » de la bourse nationale de chaque pays. Dans les pays disposant d'une structure moniste, le conseil d'administration inclut les membres dirigeants/exécutifs et non dirigeants/non exécutifs. Dans les pays suivant un système dualiste, seul l'organe de surveillance est considéré. La base de données couvre les 27 États membres, la Norvège, l'Islande, le Liechtenstein, la Croatie, la Turquie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine et la République de Serbie. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm

Figure 1 – Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décision des principales sociétés cotées, janvier 2012



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision et Eurostat, *Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne (EFT UE)*.
 N.B.: les données sur la proportion d'emploi pour RS ne sont pas disponibles, ainsi que les données sur l'enseignement supérieur de LU, EL et RS.

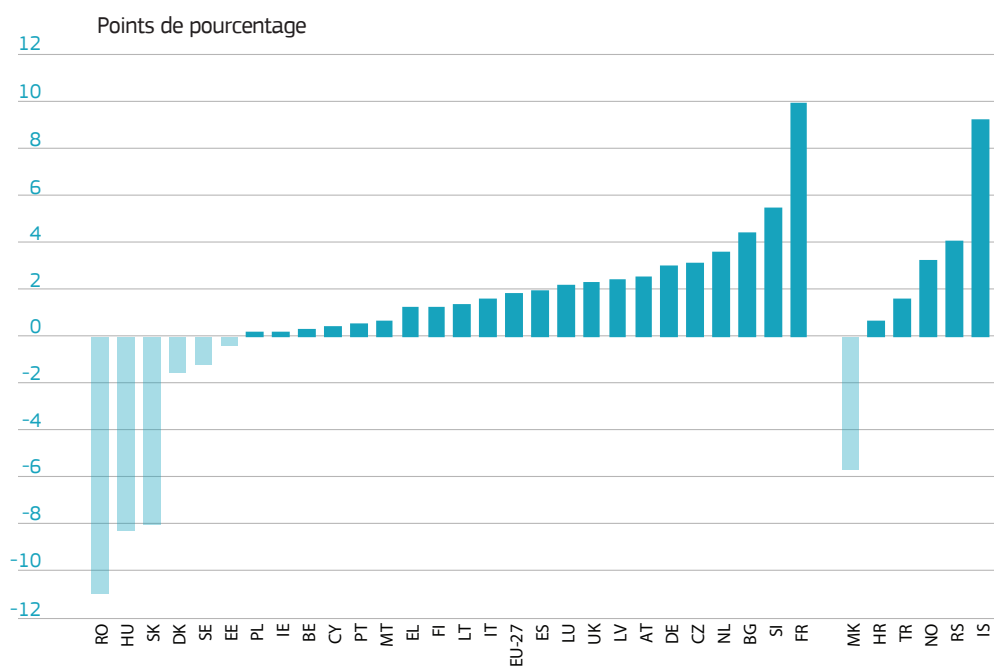
Figure 2 – Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décision dans l'UE, 2003-2012



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

N.B.: les données couvrent l'ensemble des 27 États membres, sauf en 2003 où les données pour CZ, LT, MT et PL ne sont pas disponibles. Les légers écarts entre le pourcentage des années consécutives et la variation en points de pourcentage sont dus à l'arrondi. En principe, les données sont collectées au cours du dernier trimestre de l'année, mais les chiffres de 2012 ont été collectés en janvier, soit 3 mois après les données de 2011, et ne doivent donc pas être considérés comme une partie de la série de données annuelles.

Figure 3 – Évolution de la proportion de femmes au sein des plus hauts organes de décision octobre 2010-janvier 2012



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

hauts organes décisionnels (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance) des grandes sociétés cotées en Finlande, en Lettonie et en Suède, et un peu plus d'un cinquième en France. Pire encore, cette proportion s'élève à moins d'un siège sur 10 en Irlande, en Grèce, en Estonie, en Italie, au Portugal, au Luxembourg et en Hongrie, à moins d'un sur 20 à Chypre et à environ un sur 30 à Malte.

La proportion de femmes augmente progressivement au fil des années à un rythme lent (**Figure 2**). Depuis le dernier trimestre de 2003, la part des femmes présentes au sein des conseils d'administration et/ou de surveillance est passée de 8,5% à 13,7%, à savoir une amélioration de 5,2 points de pourcentage en un peu plus de huit ans. Cette évolution représente un taux de variation moyen d'environ 0,6 point de pourcentage par an.

Progrès inégal entre les pays

Dans l'ensemble de l'UE, la proportion de femmes représentées dans les conseils d'administration et/ou de surveillance a augmenté de 1,9 point de pourcentage entre octobre 2010 et janvier 2012. Cela représente environ 1,5 point de pourcentage par an, ce qui est supérieur à la moyenne à long terme de 0,6 point de pourcentage par an. Néanmoins, les progrès restent lents: six membres sur sept dans les conseils d'administration sont des hommes (86,3%). Par ailleurs, les résultats varient d'un pays à l'autre (**Figure 3**). L'amélioration la plus marquée a eu lieu en France où un quota légal de 40% à atteindre d'ici 2017, avec un objectif intermédiaire de 20% d'ici 2014, a été adopté en janvier 2011 (voir chapitre 3). En réalité, la proportion de femmes présentes au sein des conseils d'administration et/ou de surveillance dans les sociétés françaises cotées au CAC 40¹⁹ a augmenté de 10 points de pourcentage, passant de 12,3% en octobre 2010 à 22,3%

en janvier 2012. Cette évolution, due à l'introduction du quota contraignant, représente plus de 40% du changement total dans l'ensemble de l'UE.

Par ordre de grandeur, les autres pays ayant le plus progressé au sein de l'UE sont la Slovénie et la Bulgarie (+ 4 points de pourcentage ou plus), les Pays-Bas, la République tchèque et l'Allemagne (+ 3 points de pourcentage ou plus). En revanche, la proportion de femmes au sein des conseils d'administration et/ou de surveillance a diminué dans certains pays, notamment en Roumanie, en Hongrie et en Slovaquie.

Si l'on regarde les chiffres relatifs à l'UE, en excluant l'évolution enregistrée en France, la proportion de membres de sexe féminin dans les conseils d'administration et/ou de surveillance a tout de même augmenté entre octobre 2010 et janvier 2012, mais dans une moindre mesure, passant d'environ 11,8% à 12,9%, c'est-à-dire 1,1 point de pourcentage au lieu de 1,9 point de pourcentage si l'on tient compte de la France. Sur cette base, force est de constater que l'amélioration observée au niveau européen au cours de cette période n'est pas aussi considérable qu'elle y paraît, bien qu'elle soit toujours supérieure à la tendance à long terme.

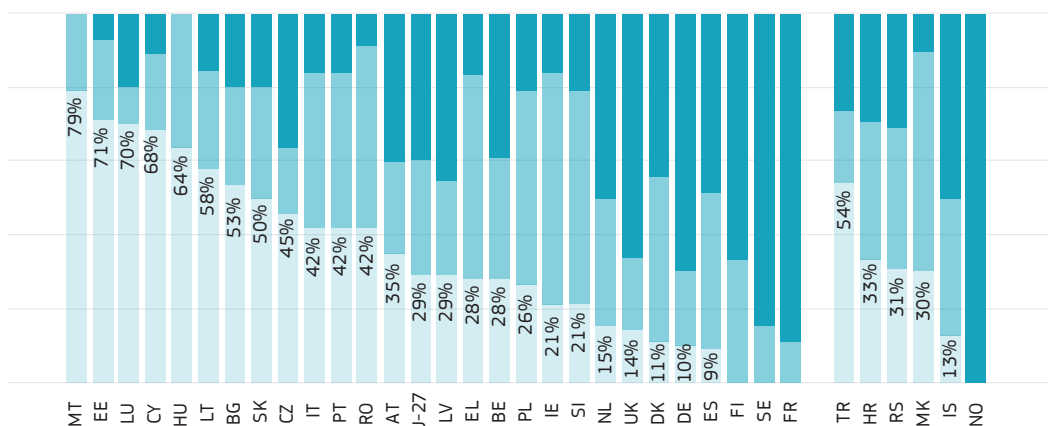
Les plus hauts organes décisionnels des entreprises exclusivement masculins sont légion dans de nombreux États membres

Bien que le nombre de sociétés dont le conseil d'administration et/ou le conseil de surveillance exclusivement masculin ait considérablement diminué depuis 2003 dans l'ensemble de l'UE, il convient de ne pas généraliser (**Figure 4**). Alors qu'en France, en Suède et en Finlande, tous les plus

¹⁹ La méthodologie de collecte de données relatives aux grandes entreprises dans chaque pays couvre les sociétés nationales cotées, «valeurs vedettes» de la bourse nationale (selon le code ISIN). Lorsque l'échantillon a été constitué, l'indice CAC 40 de la France comprenait trois sociétés enregistrées en dehors de la France et, partant, exclues des données: Arcelor Mittal (Luxembourg), EADS (Pays-Bas) et STMicroelectronics (Pays-Bas).

Figure 4 – Ventilation des sociétés en fonction du nombre de membres féminins au sein des plus hauts organes de décision, 2012

■ Aucune femme ■ 1 Femme ■ > 1 Femme



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

Tableau 1 – Les hommes et les femmes présidents/directeurs de grandes entreprises, UE-27 2003-2012

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hommes	98,4	97,4	96,9	96,3	97,1	97,2	97,0	96,6	97,3	96,8
Femmes	1,6	2,6	3,1	3,7	2,9	2,8	3,0	3,4	2,7	3,2

Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision. Pas de données pour CZ, LT, MT et PL en 2003.

NB: En principe, les données sont collectées au cours du dernier trimestre de l'année, mais les chiffres de 2012 ont été collectés en janvier, soit trois mois après les données de 2011, et ne doivent donc pas être considérés comme une partie de la série de données annuelles.

²⁰ Ces chiffres représentent en partie des changements opérés dans le personnel, mais également des modifications dans la composition de l'échantillon basé sur les «valeurs vedettes» de chaque pays.

hauts organes décisionnels des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance) de l'échantillon sont composés d'au moins un membre féminin, et même plus dans la plupart des cas, à Malte et en Hongrie, aucun des organes de décision de l'échantillon n'est constitué de plus d'un membre féminin et la majorité des conseils sont exclusivement masculins. Dans presque un tiers des États membres (Malte, Estonie, Luxembourg, Chypre, Hongrie, Lituanie, Bulgarie et Slovaquie), au moins la moitié des conseils des principales sociétés ne comptent aucune femme. Dans seulement cinq pays de l'UE, plus de la moitié des conseils sont constitués d'au moins deux membres féminins: la France (89%), la Suède (85%), l'Allemagne (70%), la Finlande (67%) et le Royaume-Uni (66%).

Davantage de femmes membres des conseils d'administration et/ou de surveillance, mais pas plus de présidentes

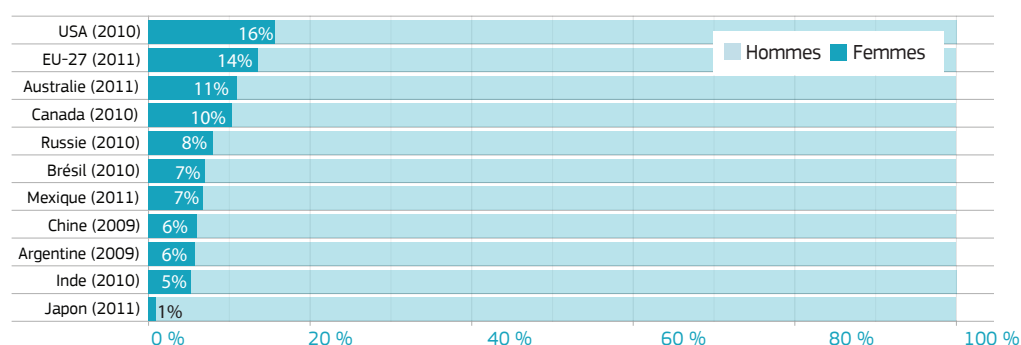
Si les graphiques mettent en évidence une amélioration de la représentation des femmes dans les conseils, bien qu'à un rythme insatisfaisant, la tendance en matière de direction d'entreprise est plus décevante. Au sein d'un échantillon de presque 600 des principales sociétés cotées dans l'UE, le nombre de femmes occupant la fonction de directrice ou de présidente a connu une légère diminution, passant de 20 en octobre 2010 à 19 en janvier 2012, soit de 3,4% à 3,2%²⁰.

Le principal problème réside dans la faible présence des femmes parmi les grands dirigeants d'entreprise: plus de 96% des présidents sont des hommes et rien ne permet de conclure à un progrès quelconque.

La prédominance des hommes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises est une réalité dans le monde entier

La comparaison avec les principaux partenaires commerciaux de l'UE montre que la sous-représentation des femmes est une réalité dans le monde entier. La situation est légèrement meilleure dans les grandes sociétés américaines (Fortune 500) que chez leurs homologues européennes (15,7% contre 13,7%) mais, ailleurs, le déséquilibre est plus marqué, même beaucoup plus marqué dans certains cas (**Figure 5**). Sans compter l'Australie (10,9 %) et le Canada (10,3 %), les femmes représentent moins d'un membre sur 10 au sein des conseils des grandes sociétés dans un bon nombre des principaux partenaires commerciaux de l'UE. En effet, au Japon, les hommes dominent les plus hautes instances de décision, à un tel point que les femmes, qui représentent moins d'un membre sur 100 (0,9%) dans les conseils, n'ont littéralement aucune voix au chapitre dans le processus décisionnel.

Figure 5 - Représentation des hommes et des femmes dans les plus hauts organes de décision de grandes sociétés dans les principaux pays partenaires commerciaux de l'UE



Sources: Catalyst (États-Unis et Canada), Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision (UE-27), Australian Boardroom Diversity Index (Australie), Rapport «Women Matter» de McKinsey & Company (Russie, Brésil et Chine), GMI Ratings (Mexique et Japon), thèse universitaire «Analyse économique de l'impact du quota de femmes dans les conseils d'entreprise en Argentine» par Gabriela Colombo (Argentine), Université de Cranfield (Inde).

N.B.: les données ne sont pas entièrement comparables entre les pays étant donné qu'elles sont issues de sources différentes, ainsi que de champs d'observation et d'années de référence différents.

3. Initiatives de promotion de l'équilibre hommes-femmes dans les postes à responsabilité

L'amélioration rapide de la représentation des femmes dans des fonctions de direction, en particulier dans les plus hauts organes décisionnels, fait partie des priorités politiques de la Commission européenne et de plusieurs États membres. Une série de nouvelles initiatives ont été prises aux niveaux européen et national par les gouvernements, les partenaires sociaux européens, des sociétés à titre individuel et d'autres parties prenantes afin d'accélérer les progrès. Elles peuvent être classées en deux catégories: d'une part, les mesures législatives et, d'autre part, les initiatives volontaires telles que des codes de gouvernance d'entreprise, des chartes, des formations, des programmes de tutorat et de mise en réseau ainsi que des bases de données afin de garantir la visibilité des femmes qualifiées pour ces fonctions.

Si les mesures volontaires peuvent présenter l'avantage d'être plus souples et de laisser davantage de liberté aux entreprises qui les prennent, elles n'ont pas donné lieu à une nette amélioration de l'équilibre hommes-femmes au sein des plus hautes instances décisionnelles des entreprises. Selon les chiffres, les mesures législatives sont, en revanche, sources d'avancées majeures, en particulier si elles sont assorties de sanctions. En témoignent la législation norvégienne désormais bien implantée, ainsi que les progrès manifestement accélérés en France par l'adoption en 2011 d'une loi fixant des quotas.

3.1. Mesures prises par les États membres et les entreprises

3.1.1. Mesures législatives

En vue de renforcer la mixité au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises, de plus en plus d'États membres ont pris des mesures législatives fixant des quotas ou des objectifs en termes de représentation hommes-femmes dans les conseils d'administration et/ou de surveillance. Cette évolution est très récente, presque tous ces pays ayant adopté les lois en question en 2011 seulement²¹.

Quotas contraignants assortis de sanctions

La **France**, l'**Italie** et la **Belgique** ont adopté une législation à part entière établissant un quota pour les plus hauts organes décisionnels des entreprises, assortie de sanctions, à l'instar de la Norvège où ce type de loi a permis d'avancer rapidement et d'atteindre le quota de 40%, fixé en 2003, dans l'ensemble du pays. La législation des trois États membres diffère beaucoup en termes de quota à atteindre, d'échéances et autres modalités, de sociétés concernées et de sanctions à infliger en cas de non-respect.

Quotas non assortis de sanctions

Les Pays-Bas et l'**Espagne** ont également légiféré, mais leurs règles sont beaucoup plus souples étant donné qu'elles ne sont, soit pas contraignantes, soit pas assorties de sanctions importantes. Aux **Pays-Bas**, l'objectif requis de 30% de représentation de chaque sexe parmi les membres des plus hauts organes décisionnels dans les grandes entreprises est associé au principe «se conformer ou s'expliquer», et non à des sanctions à infliger en cas d'échec. La législation **espagnole** adoptée en 2007 encourage pour sa part les grandes sociétés à modifier progressivement la composition de leurs plus hauts organes décisionnels pour atteindre une représentation d'au moins 40% de chaque sexe d'ici 2015. La disposition en question est une recommandation.

Règles relatives aux entreprises publiques

Outre les États membres ayant établi des règles portant sur les conseils d'administration et/ou de surveillance de l'ensemble des sociétés cotées ou des entreprises d'une certaine taille, plusieurs autres pays ont fixé des conditions de parité spécialement pour la composition des conseils d'administration et/ou de surveillance des entreprises publiques. Au **Danemark**, en **Finlande** et en **Grèce**, ces conditions figurent dans la législation sur l'égalité entre les hommes et les femmes. En **Autriche** et en **Slovenie**, elles ont été établies par des réglementations administratives.

3.1.2. Initiatives volontaires

De nombreux États membres ont élaboré un large éventail d'initiatives et d'outils sur base volontaire afin de remédier à la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilité²².

Définition d'objectifs sur base volontaire

Au **Royaume-Uni**, le gouvernement a chargé Lord Davies de mener une étude sur les moyens de lever les obstacles à la présence des femmes au sein des plus hauts organes décisionnels. Dans son rapport²³, ce dernier recommande que l'ensemble des sociétés britanniques cotées au FTSE 100 visent une représentation des femmes de 25% minimum au sein des plus hauts organes décisionnels d'ici 2015 et que les entreprises fixent des objectifs pour 2013 et 2015 afin que davantage de femmes talentueuses puissent accéder aux postes à responsabilité. Sur cette base, le gouvernement encourage actuellement les sociétés cotées au FTSE 350 à fixer le pourcentage de femmes qu'elles souhaitent atteindre au sein de leurs plus hauts organes décisionnels en 2013 et en 2015. Le rapport de suivi semestriel²⁴ fait état d'une certaine avancée: les femmes occupent désormais 14,2% des postes à responsabilité des sociétés

²¹ Pour un aperçu plus détaillé de l'ensemble des mesures législatives prises par les États membres et mentionnées dans ce chapitre, voir l'annexe 1.

²² Pour une liste non exhaustive d'autres initiatives volontaires et bonnes pratiques, voir l'annexe 2.

²³ Publié en février 2011: <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>

²⁴ Publié en octobre 2011: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/som_applications/somapps/oecontent.aspx?pageid=14249&apptype=newsrelease&id=4410

²⁵ <http://www.ecgi.org/>

²⁶ **Disponible sur:**
<http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Revision%202012%20Public%20Posting.pdf>

²⁷ **Pour consulter le nombre de signataires:**
http://www.talentnaardetop.nl/Home_NL/Charter/Ondertekenaars/

²⁸ http://www.kvinderiledelse.dk/charter_paa_engelsk.asp

²⁹ <http://www.reuters.com/article/2011/10/17/us-germany-women-idUSTRE79G4L920111017>

³⁰ <http://etuc.org/a/6818>

³¹ <http://www.businesseurope.eu/Content/Default.asp>

³² **CES (2011), Résolution de la CES sur l'amélioration de l'équilibre hommes-femmes au sein des syndicats. De l'adhésion à la prise de décision: recommandations pour améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein des syndicats.**
http://www.etuc.org/IMG/pdf/EC191_Gender_Equality_Resolution_FINAL_FR.pdf

cotés au FTSE 100, contre 12,5 % en 2010. 33 de ces sociétés ont fixé des objectifs de représentation des femmes au sein de leurs plus hauts organes décisionnels.

Codes de gouvernance d'entreprise

En **Autriche, Belgique, au Danemark, en Finlande, France, Allemagne, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Pologne, Espagne, Suède** et au **Royaume-Uni**, les codes nationaux de gouvernance d'entreprise²⁵ encouragent, dans une autre mesure, la mixité au sein des plus hauts organes décisionnels. En 2011, le **Danemark** a revu les recommandations de son code de gouvernance d'entreprise, dans lesquelles le pays souligne la nécessité de renforcer la présence des femmes dans les postes à responsabilité en fixant des objectifs. En 2012, l'**Autriche** devrait également revoir son code de gouvernance d'entreprise. Conformément aux projets de proposition en cours²⁶, des efforts supplémentaires seront déployés en vue d'augmenter la proportion de femmes au sein des conseils d'administration et des organes de surveillance.

Chartes

Aux **Pays-Bas**, la charte «*Talent naar de Top*»²⁷ demande aux entreprises de fixer des objectifs quantitatifs en matière de représentation des femmes dans les postes à responsabilité, d'évaluer les résultats obtenus et d'en faire rapport sur une base annuelle. Cette mission est remplie par la commission de suivi «*Commissie Monitoring Talent naar de Top*». En 2010, la proportion de femmes occupant des postes de direction dans les sociétés ayant signé la charte en 2008 et en 2009 a augmenté de 7,5 % et, globalement, l'immense majorité des signataires (72%) ont observé une amélioration.

Au **Danemark**, la charte «*Charter for more women in management*»²⁸ encourage les sociétés à inciter les femmes à occuper des fonctions à responsabilité et à évaluer leurs initiatives tous les deux ans. Par ailleurs, depuis 2010, le Danemark applique la «*Recommendation for more women on supervisory boards*» (initiative «*Operation Chain Reaction*»), selon laquelle les entreprises s'attèlent, entre autres, à engager davantage de femmes managers au sein des organes de surveillance des sociétés anonymes danoises.

Initiatives d'entreprise

Conscientes de l'impact positif de la présence de femmes aux postes à responsabilité, de plus en plus d'entreprises mettent en œuvre des mesures concrètes afin de soutenir leur potentiel de leadership: sensibilisation à la mixité au niveau de l'entreprise, établissement d'objectifs sur base volontaire, conception de stratégies et d'outils de recrutement, formation, tutorat, promotion de la mise en réseau pour les femmes occupant des postes à responsabilité et promotion d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En **Allemagne**, les sociétés du DAX30 ont chacune communiqué leurs objectifs de renforcement de la présence des femmes dans les fonctions managériales²⁹. Ces pourcentages à atteindre varient de 12% à 35% et les délais fixés diffèrent également.

Autres instruments

Certains pays demandent aux entreprises publiques d'encourager l'égalité des sexes. En novembre 2011, le gouvernement **finlandais** a adopté une résolution établissant les objectifs et les principes d'une politique de gestion des entreprises publiques axée sur la composition des plus hauts organes décisionnels et la nécessité de promouvoir l'égalité hommes-femmes. Il convient de veiller à ce que les candidats des deux sexes bénéficient des mêmes possibilités de promotion lors de la désignation à des postes de direction et d'autres fonctions à responsabilité. De même, des représentants des deux sexes doivent être choisis, de manière égale, dans les organes chargés de la nomination des membres des plus hauts organes décisionnels et de la détermination de leur rémunération.

En outre, certains États membres ont mis en place des bases de données encourageant les candidates aux fonctions de direction, prévu des remises de prix pour les entreprises visant à promouvoir la présence des femmes dans les postes à responsabilité et pris des mesures gouvernementales pour soutenir l'esprit d'entreprise auprès des femmes.

3.2. Actions des partenaires sociaux européens

Promouvoir la présence des femmes dans les processus décisionnels faisait partie des priorités du «*Cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes*» arrêté pour la période 2005-2008 par les quatre partenaires sociaux européens, BUSINESSEUROPE, le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP), la Confédération européenne des syndicats (CES) et l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME)³⁰. Selon eux, poursuivre cet objectif revient à investir dans un environnement de travail plus productif, innovant et stimulant et à obtenir de meilleures performances économiques.

Dans son document de position publié en 2011 et intitulé «*Towards gender-balanced labour markets – a business case for equality between women and men*»³¹, BUSINESSEUROPE soutient pleinement l'objectif visant à augmenter la proportion de femmes dans les postes de décision. Ce partenaire social souligne également l'importance de sensibiliser et de partager les meilleures pratiques, ainsi que de soutenir les initiatives en la matière. La CES a publié une série de recommandations visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein des organisations syndicales, des confédérations nationales et des fédérations industrielles européennes³².

Conclusion

Entre octobre 2010 et janvier 2012, des progrès sans précédent ont été réalisés en matière d'équilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels dans les entreprises³³. Cette évolution s'explique probablement par un renforcement du débat public lancé par les appels à l'action de la Commission et du Parlement européen, auxquels certains États membres ont emboîté le pas en entreprenant des démarches concrètes afin d'accélérer le changement.

Néanmoins, le présent rapport montre que les avancées restent très limitées. En janvier 2012, le nombre moyen de membres féminins au sein des conseils d'administration et/ou de surveillance des principales sociétés cotées dans l'UE s'élevait à 13,7 %, contre 11,8 % en 2010. Par ailleurs, en janvier 2012, on dénombrait seulement 3,2% de présidentes contre 3,4% en 2010.

La tendance générale n'affiche pas d'amélioration significative. À ce jour, seules 24 entreprises au sein de l'UE ont signé la déclaration «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe» et se sont engagées à atteindre des objectifs quantitatifs. Si les progrès se poursuivaient au même rythme que celui de ces dernières années, il faudrait plus de 40 ans pour arriver à un équilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises (au minimum 40 % de chaque sexe).

Plusieurs pays de l'UE ont récemment légiféré afin de remédier au déséquilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises. Dans certains autres États membres, les moyens d'atteindre un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes dans ces organes et la nécessité d'une intervention des pouvoirs publics font actuellement l'objet de discussions, tandis que d'autres ne réalisent pas d'efforts supplémentaires. Cette situation risque de creuser le fossé entre les États membres qui entreprennent des actions visant à améliorer la représentation des femmes dans les processus décisionnels des sociétés et ceux où cette question reste lettre morte.

L'UE ne peut plus se permettre de tolérer le déséquilibre systématique entre les hommes et les femmes au plus haut niveau du processus décisionnel économique. La mixité au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, sans oublier que les sociétés présentant une proportion plus élevée de femmes à des postes à responsabilité réalisent de bien meilleures performances que leurs concurrentes dépourvues de cet atout. Par ailleurs, les femmes constituent un vivier de talents

qualifiés et, si l'on persiste à ne pas les encourager et leur permettre d'exploiter pleinement leurs compétences professionnelles, les performances économiques de l'UE s'en trouveront fortement affectées.

Étant donné que les progrès en matière d'équilibre hommes-femmes dans les plus hauts organes décisionnels des entreprises sont limités et que ce phénomène reste une problématique commune à l'ensemble des États membres, la Commission va désormais explorer les options politiques spécifiques afin de renforcer la participation des femmes aux processus décisionnels au niveau européen, comme le prévoit sa Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015).

Parallèlement à la publication du présent rapport, la Commission lance actuellement une **consultation publique** qui contribuera à évaluer l'impact d'éventuelles mesures européennes, y compris des initiatives législatives³⁴, afin d'améliorer la situation. En fonction des résultats, la Commission décidera des mesures possibles plus tard dans l'année.

³³ Voir chapitre 2.

³⁴ Le programme de travail 2012 de la Commission européenne prévoit une initiative législative visant à améliorer la mixité dans les sociétés cotées en bourse.

Annexe 1

Mesures législatives

1. Introduction

De plus en plus d'États membres ont adopté une législation fixant des quotas à respecter au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises, largement inspirée du modèle norvégien décrit brièvement au point 2 de la présente annexe.

Les mesures législatives prises par les États membres et présentées au point 4 de la présente annexe varient en termes de sociétés concernées, d'objectifs, de délais et de sanctions à infliger aux entreprises qui enfreignent les règles.

Outre des législations établissant des quotas dans les sociétés cotées ou les entreprises d'une certaine taille, certains pays ont décidé d'introduire des mesures législatives ou administratives relatives à l'équilibre hommes-femmes au sein des entreprises détenues ou contrôlées par l'État, dont certaines sont cotées en bourse. Le point 3 présente ces mesures.

2. Le modèle norvégien

La Norvège est un pionnier dans l'établissement d'objectifs contraignants en matière de parité au sein des conseils d'administration. Adoptée en décembre 2003, la loi en question fixe un objectif de 40% de représentation des deux sexes parmi les membres de ces conseils³⁵. Au départ, les sociétés ont eu la possibilité d'atteindre ce pourcentage sur une base volontaire, mais au vu des faibles résultats, le quota est devenu contraignant à partir du 1er janvier 2006³⁶. Ces règles sont désormais applicables aux conseils d'administration de l'ensemble des sociétés anonymes, ainsi qu'à une série d'autres sociétés, y compris des entreprises appartenant à l'État ou aux municipalités et des sociétés coopératives.

Les règles relatives à la composition du conseil d'administration sont mises en œuvre conformément aux règles d'application générales du droit des sociétés, au même titre que les règles comptables, par exemple, et selon les procédures de contrôle ordinaires définies par le Registre de commerce. Une société dont le conseil d'administration ne respecte pas les conditions légales est passible de dissolution sur injonction du tribunal.

3. Législation établissant des quotas pour les entreprises au sein des États membres

Parmi les législations des États membres relatives à la composition du plus haut organe décisionnel des sociétés

et mentionnées ci-dessous, les systèmes belge, français et italien appliquent de réels quotas contraignants en matière d'équilibre hommes-femmes à l'instar du modèle norvégien. Les règles néerlandaises et espagnoles revêtent un caractère plus souple étant donné l'absence de sanctions. En cours de préparation, la législation allemande a provoqué de vifs débats.

Belgique

En Belgique, les règles en matière de représentation des femmes ont été introduites par la loi du 28 juillet 2011³⁷ modifiant le Code des sociétés (relatif aux sociétés cotées en bourse) et les lois régissant les entreprises publiques.

La loi prévoit qu'au moins un tiers des membres des conseils d'administration des sociétés cotées et des entreprises publiques doivent appartenir au sexe sous-représenté.

Elle est d'application aux entreprises publiques à partir de l'exercice suivant l'adoption de la loi (à savoir 2012). Néanmoins, l'amendement au Code des sociétés est applicable aux sociétés cotées après une période de mise en œuvre plus longue, allant de six à huit ans en fonction de la taille de l'entreprise, mesurée sur la base de plusieurs critères, notamment le nombre d'employés, le bilan et le chiffre d'affaires annuels. Par conséquent, l'amendement ne sera pleinement mis en œuvre qu'en 2019.

Tant que le quota ne sera pas atteint, une personne du sexe minoritaire devra être désignée à n'importe quel poste vacant et toute nomination ne respectant pas cette règle sera déclarée nulle et non avenue. En ce qui concerne les sociétés cotées, le Code des sociétés prévoit une sanction spécifique consistant à supprimer tout avantage, financier ou autre, lié à la fonction de directeur de l'ensemble des membres du conseil d'administration tant que la composition du conseil n'atteindra pas le quota.

France

En France, les règles relatives à la représentation des femmes ont été introduites par la loi du 27 janvier 2011³⁸, selon laquelle les sociétés devront garantir une représentation d'au moins 20% de chaque sexe au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises dans un délai de trois ans (d'ici 2014) et 40% dans un délai de six ans à partir de l'entrée en vigueur de la loi (d'ici 2017). Ces exigences s'appliquent aux sociétés cotées en bourse et aux sociétés

³⁵ Selon la disposition clé de la loi n° 45 du 13 juin 1997 sur les sociétés anonymes: «§ 6-11a. Conditions de représentation des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration. (1) Les deux sexes seront représentés au sein du conseil d'administration des sociétés anonymes comme suit: 1. Les conseils composés de deux ou trois membres seront constitués à la fois d'hommes et de femmes. 2. Les conseils composés de quatre ou cinq membres seront constitués d'au moins deux membres de chaque sexe. 3. Les conseils composés de six à huit membres seront constitués d'au moins trois membres de chaque sexe. 4. Les conseils composés de neuf membres seront constitués d'au moins quatre membres de chaque sexe et, si le conseil est composé de plus de neuf membres, la représentation sera d'au moins 40% pour chaque sexe. 5. Les règles telles que définies du point 1 au point 4 sont également applicables à l'élection des membres suppléants.» (traduction libre) Le paragraphe 2 de ce même article prévoit des règles spécifiques pour les représentants des travailleurs au sein des conseils d'entreprise.

³⁶ Voir la «résolution d'adoption» n° 1429 du 9 décembre 2005.

³⁷ Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et la Loterie Nationale; Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et la Loterie Nationale; publiée au Moniteur Belge/Belgisch Staatsblad du 14 septembre 2011, p. 59600.

³⁸ Loi 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 publiée au Journal Officiel du 28 janvier 2011.

³⁹ Loi n° 120 du 12 juillet 2011, publiée au Journal officiel n° 174 du 28 juillet 2011 (Legge 12 luglio 2011, n. 120 Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati, GU n. 174 del 28-7-2011).

⁴⁰ Loi du 6 juin 2011, publiée au Staatsblad 2011, 275. (Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen).

⁴¹ Voir art. 2:166 et art. 2:276 respectivement du Code civil. Seules les sociétés anonymes publiques (Naamloze Vennootschappen, NV) peuvent être cotées en bourse.

⁴² Voir articles 2:166, paragraphe 2 et 2:276, paragraphe 2 du Code civil, ainsi que l'art. 2:379 du Code civil. Il n'existe pas de conditions supplémentaires spécifiques pour les sociétés anonymes publiques cotées en bourse.

⁴³ Voir art. 2:391, paragraphe 7 du Code civil.

⁴⁴ Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; Loi organique n° 3/2007 du 22 mars 2007 sur l'égalité effective entre les hommes et les femmes.

⁴⁵ Les sociétés qui doivent présenter l'ensemble de leurs comptes de pertes et profits, définis par leurs actifs, leur chiffre d'affaires et leur nombre d'employés.

⁴⁶ La loi organique n° 3/2007 sur l'égalité effective entre les hommes et les femmes contient également d'autres dispositions relatives aux femmes au sein des conseils d'entreprise ou dans les postes à responsabilité. L'art. 37.2 prévoit que la société de télévision et de radio publique (Radio Televisión Española, RTVE) encouragera l'accès des femmes aux postes de direction. Il en va de même pour l'agence de presse espagnole EFE à l'art. 38.2. En vertu de l'art. 54, l'Administration générale de l'État et les organismes publics connexes doivent respecter le principe d'équilibre dans la composition des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles l'État détient des parts.

non cotées composées d'au moins 500 travailleurs et dont les revenus au cours des trois années consécutives précédentes ont été supérieurs à €50 millions. Environ 2 000 entreprises devraient être touchées par la loi. Les entreprises publiques régies par le droit commercial, telles que les entreprises appartenant à l'État, sont également concernées.

Les nominations de membres aux plus hauts organes décisionnels des sociétés qui enfreignent la loi seront réputées nulles et non avenues, mais les décisions prises par le conseil resteront valables. La loi prévoit également la suspension des avantages des directeurs des sociétés en infraction.

Par ailleurs, la loi fixe les mêmes quotas pour d'autres organismes publics, tels que les universités et les institutions administratives.

Italie

En Italie, les règles portant sur l'équilibre hommes-femmes ont été établies par la loi n° 120 du 12 juillet 2011³⁹ et s'appliquent aux sociétés cotées en bourse et aux entreprises publiques. La loi prévoit une représentation d'au moins un tiers de chaque sexe parmi les membres du conseil d'administration et de l'organe de surveillance. Elle est d'application pour tout conseil constitué d'au moins trois membres. Le quota d'un tiers doit être atteint d'ici 2015.

Au niveau des sociétés cotées, la bonne application des règles est assurée par la Commission nationale des opérations de bourse (*Consob*) qui infligera progressivement les sanctions suivantes en cas de non-respect:

- (1) un avertissement pour appliquer le système de quota dans un délai de quatre mois;
- (2) une amende allant de €100 000 à €1 000 000 (€20 000 à €200 000 pour les organes de surveillance), ainsi qu'un deuxième avertissement et l'obligation d'appliquer le système de quota dans un délai de trois mois;
- (3) la déchéance des fonctions des membres élus des plus hauts organes décisionnels des entreprises ne respectant pas le quota.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, les règles de représentation des femmes ont été introduites par une loi modifiant le Code civil⁴⁰. Le Code civil ainsi amendé impose désormais aux sociétés anonymes publiques et privées⁴¹ de viser une représentation équilibrée de chaque sexe parmi les membres du conseil d'administration et de l'organe de surveillance. Au titre de la loi, une «représentation équilibrée» correspond à une représentation d'au moins 30% de chaque sexe. Cette norme ne s'applique qu'aux principales sociétés anonymes privées et publiques qui doivent veiller à une repré-

sentation équilibrée des deux sexes *dans la mesure du possible* dans leurs procédures de sélection de nouveaux membres du conseil d'administration ou de l'organe de surveillance, ainsi que dans l'élaboration d'un avis de vacance de poste⁴².

Les petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire les entreprises répondant à au moins deux des trois critères énoncés ci-après, ne sont pas soumises à cette obligation légale. Les trois critères sont les suivants: la valeur totale des actifs de l'entreprise est inférieure à €17,5 millions; son chiffre d'affaires annuel net ne dépasse pas €35 millions; et son nombre moyen annuel d'employés est inférieur à 250.

Si une entreprise de plus grande taille n'atteint pas une représentation d'au moins 30% de chaque sexe au sein de son plus haut organe décisionnel, elle doit s'en expliquer aux actionnaires dans son rapport annuel, ainsi que décrire les mesures prises et les initiatives qu'elle envisage d'entreprendre afin d'atteindre à l'avenir l'objectif fixé (principe «se conformer ou s'expliquer»). Aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect du quota de 30%⁴³.

Cette mesure est temporaire et expire le 1er janvier 2016.

Espagne

L'article 75 de la loi organique espagnole de 2007⁴⁴ sur l'égalité des sexes encourage les grandes entreprises⁴⁵ à modifier progressivement la composition de leurs plus hauts organes décisionnels jusqu'à atteindre une représentation d'au moins 40% pour chaque sexe à l'horizon 2015. La règle est une recommandation⁴⁶ et aucune sanction n'est prévue en cas d'échec. Néanmoins, dans la pratique, les mesures prises en ce sens peuvent entrer en ligne de compte dans l'octroi d'un «label égalité»⁴⁷ à l'entreprise et dans les procédures de passation de marchés publics avec l'Administration⁴⁸.

Allemagne

Bien que l'Allemagne n'applique pas de législation fixant un quota de représentation au sein des plus hauts organes décisionnels, certaines mesures législatives en vigueur peuvent influencer l'équilibre hommes-femmes: un certain nombre de règles régissant la représentation des travailleurs au sein des plus hauts organes décisionnels recommandent que les hommes et les femmes y soient présents proportionnellement à leur représentation parmi les effectifs⁴⁹.

Par ailleurs, le projet présenté par le ministère fédéral allemand de la famille, des seniors, des femmes et de la jeunesse fait actuellement l'objet de vifs débats. Ce plan de «flexi-quota» prévoit une obligation légale d'engagement. Les sociétés cotées et certaines autres entreprises (disposant d'une représentation du personnel et en fonction de la

taille, du secteur et de la structure organisationnelle de l'entreprise) seraient contraintes par la loi de fixer librement un quota de femmes au sein des conseils d'administration et des organes de surveillance et de le rendre public. À caractère conditionnel, cette obligation n'entrerait en vigueur qu'en 2013 si, à cette date, les sociétés concernées n'ont pas triplé le pourcentage moyen de femmes présentes au sein des organes de surveillance et des conseils d'administration. Le quota devra être atteint dans un délai précis. En cas d'échec, les entreprises pourraient se voir infliger des sanctions conformément au droit des sociétés, telles que la possibilité de contester la désignation de certains membres du conseil. L'obligation légale cessera de produire ses effets dès que les entreprises auront atteint la proportion de 30% de femmes (et aussi longtemps qu'elles la respecteront) au sein des organes de surveillance et des conseils d'administration⁵⁰.

4. Réglementation de l'équilibre hommes-femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques

Les États membres suivants réglementent la composition des plus hauts organes décisionnels des entreprises publiques, y compris des sociétés cotées en bourse, soit en légiférant (Danemark, Finlande, Grèce), soit par le biais de réglementations administratives (Autriche, Slovaquie).

Danemark

Les dispositions en la matière sont en vigueur depuis 1990. La section 11 de la loi danoise sur l'égalité entre les hommes et les femmes⁵¹ dispose que les plus hauts organes décisionnels des entreprises publiques doivent, «dans la mesure du possible», présenter un équilibre hommes-femmes. Selon la section 12 de la loi, les ministres et les pouvoirs publics habilités à proposer un candidat pour le conseil doivent suggérer un homme et une femme pour chaque poste. Le ministre compétent a le devoir de faire rapport de la composition des conseils d'entreprise tous les trois ans.

Finlande

Conformément à la section 4a (2) de la loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes⁵², intitulée «Composition des organes de l'administration publique et des pouvoirs publics», si un organe, une agence ou une institution exerçant des pouvoirs publics ou une entreprise dont le gouvernement ou une municipalité est l'actionnaire majoritaire, possède un conseil d'administration, un comité de direction ou tout autre organe exécutif ou administratif composé de représentants élus, cet organe doit être constitué d'une proportion équitable de femmes et d'hommes, sauf motifs particuliers.

Grèce

En Grèce, la loi sur l'égalité des sexes⁵³ impose un quota d'un tiers au sein du conseil réunissant l'ensemble des organes d'administration composés de membres nommés par l'État ou les autorités locales, y compris dans les entreprises contrôlées entièrement ou partiellement par l'État. Les décisions de nomination ne respectant pas le quota seront frappées de nullité par les tribunaux administratifs. En outre, les décisions adoptées par les plus hauts organes décisionnels dont la composition n'est pas conforme au quota sont passibles d'annulation devant les tribunaux civils.

Autriche

En mars 2011, le Conseil des ministres autrichien a rendu une décision administrative visant à introduire progressivement des quotas pour la composition des plus hauts organes décisionnels d'entreprises détenues à au moins 50% par l'État. Ces sociétés doivent atteindre une représentation des femmes de 25% au sein de leurs conseils d'ici le 31 décembre 2013 et de 35% d'ici le 31 décembre 2018. Le quota susmentionné doit, si possible, s'appliquer non seulement aux membres du conseil d'administration représentant les actionnaires publics, mais également au conseil dans son ensemble. Un rapport annuel fera état des avancées⁵⁴.

Slovaquie

La réglementation relative aux critères de respect du principe de représentation équilibrée des deux sexes⁵⁵, adoptée par le gouvernement en 2004, prévoit une représentation de 40% de chaque sexe lors de la nomination ou de la désignation des représentants du gouvernement dans les entreprises publiques et d'autres organes de droit public, y compris les conseils d'administration et les organes de surveillance des entreprises publiques. Aucune sanction ne sera infligée en cas de non-respect.

⁴⁷ Arrêté royal n° 1615/2009 du 26 octobre réglementant l'octroi et l'utilisation du «label égalité», article 10.

⁴⁸ Articles 33 et 34 de la loi organique n° 3/2007. Voir aussi l'article 102 de la loi n° 30/2007 du 30 octobre régissant les contrats de marchés publics.

⁴⁹ Ces règles sont définies dans plusieurs lois: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung [Loi sur la participation des employés en cas de fusion transfrontalière] du 21 décembre 2006, Journal officiel (Bundesgesetzblatt BGBl), partie I p. 3332; Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft [Loi sur la participation des employés dans une société européenne] du 22 décembre 2004, Journal officiel (Bundesgesetzblatt BGBl), partie I p. 3675; Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat [Loi sur la représentation des employés à hauteur d'un tiers au sein des organes de surveillance] du 18 mai 2004, Journal officiel (Bundesgesetzblatt BGBl), partie I p. 974.

⁵⁰ Ministère fédéral allemand de la famille, des seniors, des femmes et de la jeunesse, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=172756.html>

⁵¹ Loi de consolidation n° 1095 du 19 septembre 2007.

⁵² Loi n° 609/1986 telle que modifiée.

⁵³ Loi n° 2839/2000 du 12 septembre 2000.

⁵⁴ Chancellerie fédérale/Ministre fédéral des affaires relatives aux femmes et du service public, 14.03.2011, N° GZ BKA-140.200/0048-II/1/2011, 93/23.

⁵⁵ Uredba o o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopnosti spolov (Uradni list RS, N° 103/04).

Annexe 2

Initiatives volontaires et bonnes pratiques mises en œuvre par les gouvernements et les entreprises

1. Initiatives volontaires et bonnes pratiques mises en œuvre par les gouvernements et les entreprises

1.1. Recrutement, formation, tutorat et programmes de mise en réseau

Au **Royaume-Uni**, l'*industrie du recrutement* a conclu, sur base volontaire, un code relatif à la diversité, lancé en juillet 2011. Ce code prévoit des démarches spécifiques pour le processus de recrutement de ce type d'entreprises, de l'approbation d'un dossier à l'engagement final⁵⁶. Le *30% Club* soutient le code et examine son efficacité et les progrès atteints de manière périodique. Composé de présidents et de directeurs généraux, le *30% Club* est une organisation à but non lucratif coordonnant les activités de promotion de la représentation des femmes au sein des plus hauts organes décisionnels. Conçu pour encourager la présence de femmes managers au sein des conseils, un programme de tutorat, «*FTSE 100 Cross-Company Mentoring Scheme*», permet à des présidents et directeurs généraux de certaines des principales sociétés au Royaume-Uni de jouer le rôle de tuteurs auprès de femmes managers. Un nouveau titre professionnel de *directeurs non exécutifs* (*The Financial Times Non-Executive Director's Club*) a été créé. Les investisseurs jouant un rôle crucial au sein des conseils, l'*Association of British Insurers* (principal groupe d'actionnaires au Royaume-Uni) a publié une revue sur l'efficacité du conseil. Selon cette association, la diversité au sein des conseils, notamment en termes de présence des femmes, est l'un des trois aspects clé contribuant à leur efficacité.

En **Autriche**, des réseaux professionnels et des formations aux fonctions de direction sont organisés par le ministère fédéral de l'économie, de la famille et de la jeunesse, la Fédération des industries autrichiennes et la Chambre économique fédérale d'Autriche.

Au **Luxembourg**, DivBiz, un nouveau réseau sur le processus décisionnel lancé le 24 octobre 2011, vise à promouvoir activement une meilleure représentation hommes-femmes dans les postes à responsabilité au sein du secteur privé.

En **Suède**, le programme «*Styrelsekraft*» («*Pouvoir du conseil*»), dirigé par ALMI Företagspartner⁵⁷, a pour objectif d'augmenter la proportion de femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises ou organisations en encourageant les femmes à participer lors de la mise en place des conseils de leur entreprise et en construisant des réseaux pour leur participation dans des conseils externes. Le programme prévoit des formations spécifiques, des mises en réseau et des projets de tutorat. Des tuteurs sont désignés pour encadrer pendant un an les participantes qui reçoivent également une subvention pour suivre la formation de leur choix en cette matière. La majorité des femmes ayant suivi le programme se sont vu proposer un poste au sein d'un conseil.

1.2. Bases de données de promotion des candidates féminines

En **Autriche**⁵⁸, en **Belgique**⁵⁹ et au **Danemark**⁶⁰, des bases de données répertoriant les candidates à des postes à responsabilité ont été mises en place afin de garantir la visibilité des femmes qualifiées pour ces fonctions.

1.3. Encourager l'entrepreneuriat féminin

Encourager l'esprit d'entreprise auprès des femmes permet d'améliorer leur participation à la gestion des plus grandes entreprises. En **Suède**, le gouvernement a chargé l'Agence suédoise de croissance économique et régionale de mettre en œuvre et de coordonner un programme national axé sur l'entrepreneuriat féminin pour 2011-2014. Ce programme vise à créer davantage d'emploi et de croissance économique en Suède en encourageant les femmes à monter, gérer, racheter et développer des entreprises, c'est-à-dire à renforcer le dynamisme et la compétitivité des entreprises et de l'économie suédoise. Il prévoit notamment un réseau d'ambassadrices constitué de 900 chefs d'entreprise, couvrant l'ensemble des secteurs. La **Pologne** organise un certain nombre de programmes et de campagnes de sensibilisation visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. La **Lettonie** soutient également des mesures en ce sens.

⁵⁶ Disponible sur: <http://www.homeoffice.gov.uk/media-centre/news/code-of-practice>

⁵⁷ ALMI est une entreprise publique chargée de promouvoir le développement de petites et moyennes entreprises compétitives, ainsi que d'encourager de nouvelles entreprises afin de créer de la croissance et de l'innovation dans l'économie suédoise.

⁵⁸ www.zukunft-frauen.at

⁵⁹ <http://www.vegastar.be/fr.htm>

⁶⁰ <http://www.womenonboard.dk>

⁶¹ <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/971a5a98-1cf2-11e1-8daf-00144feabdc0.html#axzz1gc8WCiQ8>

⁶² Source: **BUSINESSEUROPE**

1.4. Sensibiliser les partenaires sociaux et les entreprises

En **Grèce**, le Secrétariat général pour l'égalité des sexes et le Réseau hellénique pour la responsabilité sociale des entreprises ont signé un protocole de collaboration afin d'informer, de sensibiliser et de mobiliser davantage les entreprises grecques dans le domaine des politiques d'égalité des chances et afin de promouvoir les bonnes pratiques. La **Lituanie** et l'**Estonie** sont actives dans la sensibilisation et la promotion de formations en matière d'égalité des sexes pour les employeurs et les organisations syndicales. En **Pologne**, Lewiatan, la confédération des employeurs du secteur privé cofondée par le Fonds social européen, a élaboré un indice de diversité qui aide les entreprises à évaluer le niveau de diversité au sein de leur organisation et à identifier les lacunes. Quant au **Portugal** et à la **Slovenie**, ils décernent des récompenses aux entreprises qui se sont distinguées dans la promotion de l'égalité des sexes et des femmes aux postes à responsabilité.

1.5. Appel à l'action des écoles de management européennes

Certaines des principales écoles de management européennes ont publié un appel à l'action⁶¹ visant à augmenter le nombre de femmes au sein des plus hauts organes décisionnels dans les entreprises. Ce manifeste repose sur quatre piliers: participer activement au repérage et à la promotion de femmes managers qualifiées; inspirer les femmes et leur permettre d'accéder à des réseaux professionnels et informels ainsi qu'à des programmes de tutorat; augmenter la présence des femmes dans les écoles de management; adapter le programme des cours et se concentrer davantage sur le renforcement des capacités.

2. Actions mises en œuvre par des entreprises⁶²

En **Allemagne**, *Deutsche Telekom* a fixé des objectifs sur base volontaire afin d'atteindre 30% de représentation des femmes dans les postes de cadres intermédiaires et supérieurs, mais également au sein de son organe de surveillance d'ici 2015. *E.ON* a volontairement introduit un système de quotas afin d'arriver à 14% de représentation des femmes dans ses postes de direction d'ici fin 2016, de doubler la présence des femmes dans les postes à responsabilité et d'atteindre au moins 30% de représentation des femmes au sein de son organe de surveillance d'ici 2017. *Henkel* s'est fixé un objectif au niveau de la composition de son organe de surveillance, à savoir maintenir la proportion actuelle de femmes (25%) et, si possible, l'augmenter. L'entreprise a également mis en place un réseau interne de

femmes occupant des postes de direction. *Bayer* a décidé d'augmenter la proportion de femmes managers afin d'atteindre l'objectif de 30% d'ici 2015 et de 20% au sein de l'organe de surveillance d'ici 2017. *SAP* a volontairement introduit un système de quota garantissant 25% de représentation des femmes dans ses postes à responsabilité dans le monde entier d'ici 2017 et prévoyant au moins une femme dans les rangs des représentants de l'actionnaire au sein de l'organe de surveillance. *Daimler* souhaite, pour sa part, porter le nombre de femmes managers à 20% dans le monde entier d'ici 2020.

Au **Danemark**, *Tele-Danmark Communications A/S* a décidé de fixer un objectif de 33% de femmes dans les postes à responsabilité d'ici 2015. *Dong Energy* a soutenu la création de réseaux de femmes managers, amélioré les systèmes de repérage de talents et de développement de carrière et évalue le processus de recrutement afin de vérifier si le système actuel parvient à attirer et à garder les employées et les femmes managers.

En **France**, *GDF Suez* a également fixé des objectifs concrets à atteindre à l'horizon 2015: un directeur sur trois sera une femme, 35% des individus identifiés à haut potentiel et 25% des managers seront des femmes. *Renault* a prévu d'engager 30% de femmes pour des fonctions techniques et 50% pour d'autres postes. Ces objectifs sont soutenus par des initiatives concrètes, telles que la promotion d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et la garantie d'un salaire égal pour les hommes et les femmes. *Danone* prend des initiatives depuis 2007 afin d'aider les femmes à atteindre des postes de direction, par l'intermédiaire de programmes de tutorat, de formations aux fonctions de direction ou de la participation à l'un des huit réseaux de femmes existant dans le monde.

En **Suède**, *E.ON Sverige* a créé un réseau de femmes cadres, qui bénéficient de six demi-journées de séminaires par an au cours desquelles elles reçoivent des conseils ciblés et une formation intensive au leadership. *Volvo* a mis en place un réseau d'hommes managers sensibles à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, visant à diffuser des connaissances et à définir des valeurs et des mentalités afin de promouvoir le nombre de femmes managers. Dans son processus de recrutement et de promotion, *ASSA ABLOY* fait désormais du sexe sous-représenté une priorité, pour autant que les qualifications des candidats soient équivalentes. Leur objectif est d'avoir au moins un candidat du sexe sous-représenté parmi les candidats finaux.

Codes pays

BE	Belgique	LT	Lituanie	UK	Royaume-Uni
BG	Bulgarie	LU	Luxembourg		
CZ	République tchèque	HU	Hongrie	IS	Islande
DK	Danemark	MT	Malte	LI	Liechtenstein
DE	Allemagne	NL	Pays-Bas	NO	Norvège
EE	Estonie	AT	Autriche		
IE	Irlande	PL	Pologne	HR	Croatie
EL	Grèce	PT	Portugal	MK	Ancienne République yougoslave de Macédoine
ES	Espagne	RO	Roumanie	TR	Turquie
FR	France	SI	Slovénie	RS	République de Serbie
IT	Italie	SK	Slovaquie		
CY	Chypre	FI	Finlande		
LV	Lettonie	SE	Suède		

Commission européenne - direction générale de la justice

Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2012

2012 – 24 pp. – 21x29.7cm

ISBN-13: 978-92-79-23284-8

doi: 10.2838/65624

