

FEMMES ET QUOTA

La directive européenne à l'arrêt ?

Léa CHARLET et Anna MÉTRAL

*Sous la direction de
Denis STOKKINK*

NOTES D'ANALYSE | MAI 16

RSE & Diversité

COMPRENDRE POUR AGIR

FEMMES ET QUOTA
La directive européenne à l'arrêt ?

Léa CHARLET et Anna MÉTRAL
Sous la direction de Denis STOKKINK

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	3
I. LE PROJET DE DIRECTIVE : UNE FISSURE AU PLAFOND DE VERRE	4
1. Les éléments de la proposition	4
2. Les femmes : un bonus pour l'entreprise ?	7
I. LES LIMITES DES QUOTAS	9
1. A-t-on un vivier féminin suffisant ?	9
2. Une réelle influence au sein des entreprises	10
3. La nécessité de mesures complémentaires	10
CONCLUSION	12
BIBLIOGRAPHIE	13

AVANT-PROPOS

L'égalité homme-femme est un des principes du droit communautaire. L'Union européenne reconnaît l'égalité entre les hommes et les femmes depuis son traité fondateur. Si le marché du travail est désormais quasi paritaire, les femmes n'accèdent pourtant que très minoritairement aux échelons supérieurs : le taux de représentation de ces dernières au niveau des organes de prises de décision est encore faible. En 2012, dans les sociétés cotées en bourse, seulement 13,7 % des sièges d'administrateurs étaient occupés par des femmes.

La Commission adopte, le 5 mars 2010, une Charte des femmes s'engageant à renforcer l'égalité femme-homme dans toutes ses politiques. Afin d'atteindre les priorités de la Charte, la Commission européenne a adopté une stratégie pour 2010-2015 définissant des objectifs dans le domaine de l'emploi mais également dans d'autres secteurs. Un rapport sur la situation de l'égalité entre les genres est publié chaque année.

C'est dans ce cadre que la directive imposant des quotas du sexe sous-représenté dans les organes de direction des grandes entreprises européennes a été proposé. Cette note s'attachera à détailler ce projet de loi et à juger de sa viabilité.

Solidairement vôtres,

Denis Stokkink, Président

Françoise Kemajou, Administratrice déléguée

INTRODUCTION

Dès sa nomination en 2009, la commissaire aux affaires juridiques et vice-présidente de la Commission européenne, Vivianne Reding, s'est penchée sur la question des quotas. En mars 2011, elle invite les entreprises cotées en bourse à signer l'engagement : « Davantage de femmes dans les conseils d'administration : une promesse pour l'Europe » et à mettre en place des mesures d'autorégulation. Les entreprises devaient, sur une base volontaire, augmenter la proportion de femmes dans les organes décisionnels (30% en 2015 et 40% en 2020). La commissaire annonce également son intention d'analyser l'impact de l'autorégulation entre mars 2011 et mars 2012. Si le dernier n'est pas suffisant, il conviendra alors de mettre en place une norme européenne.

Le Parlement européen soutient cette initiative en adoptant une résolution le 6 juillet 2011 réaffirmant la nécessité de prendre des mesures si les progrès ne sont pas suffisants. Dans ce sillage, le Conseil adopte également un Pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, applicable entre 2011 et 2020.

Faisant suite aux faibles résultats observés sur l'année 2011 et à une autre résolution du Parlement européen portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'Union européenne, la Commission, par l'intermédiaire de six commissaires européens¹, propose le 14 novembre 2012 une directive relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non-exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes.

Que dit exactement cette proposition de directive ? Un quota imposé est-il la meilleure manière de briser le plafond de verre pour les femmes en entreprise ? Pourquoi cette proposition est-elle encore bloquée ?

¹ Le vice-présidente Viviane Reding (justice, droits fondamentaux et citoyenneté), le vice-président Antonio Tajani (industrie et entrepreneuriat), le vice-président Joaquín Almunia (concurrence), le vice-président Olli Rehn (affaires économiques et monétaires), le commissaire Michel Barnier (marché intérieur et services) et le commissaire László Andor (emploi et affaires sociales).

I. LE PROJET DE DIRECTIVE, UNE FISSURE AU PLAFOND DE VERRE ...

1. LES DÉTAILS DE LA PROPOSITION

Partant du principe que les femmes doivent être mieux représentées aux plus hauts niveaux de décision dans l'entreprise et que l'évolution des chiffres n'est pas suffisante (environ 2% chaque année depuis 2010), la proposition de directive cherche à équilibrer les genres au sein des administrateurs non exécutifs des sociétés cotées.

Le projet initial de directive portée par la Commission européenne a évolué au cours de la première partie de la procédure législative. Le projet, voté par le Parlement le 20 novembre 2013 a été débattu trois fois au Conseil de l'Union européenne sans arriver à un consensus.

Les sociétés cotées dont parle la directive sont pour la plupart des sociétés anonymes, dans lesquelles les actionnaires « *ne sont responsables du paiement des dettes de la société qu'à concurrence de leurs apports* »². Elles peuvent également être des entreprises publiques, où « *les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent* ». En revanche, elle ne concerne pas les petites et moyennes entreprises.

Les administrateurs sont les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une organisation. On distingue administrateurs exécutifs et non-exécutifs, les administrateurs exécutifs étant chargés de la gestion quotidienne d'une société, les non-exécutifs exerçant plutôt des fonctions de surveillance et de conseil.

Ces précisions sont nécessaires étant donné que le système de gouvernance de société n'est pas uniforme en Europe.

TROIS MODÈLES DE GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉ EN VIGUEUR EN EUROPE

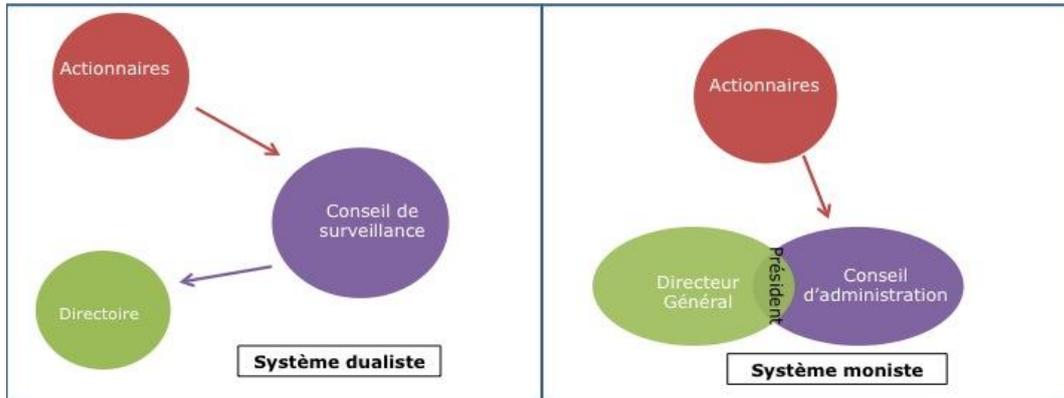
Le système moniste est un système dans lequel il n'existe qu'un seul conseil au sein de l'organisation où s'exercent pouvoir exécutif et pouvoir de surveillance.

Le système dualiste sépare, dans deux organes distincts, le pouvoir d'exécution et le pouvoir de surveillance.

Le système mixte laisse aux sociétés le choix de la forme de relation entre pouvoir exécutif et pouvoir de surveillance qu'elles souhaitent.

On peut également rencontrer des systèmes hybrides avec des formes simplifiées de gouvernance.

² Association des notaires de Paris : <http://www.notaires.paris-idf.fr/entrepreneur/quest-ce-qu'une-societe-anonyme-sa#sthash.MIKw6Nb1.dpuf>



Type de pouvoir	Nature	Porté par
→ Nomination	Actionnariat ou souverain	Les actionnaires
→ Surveillance	Surveillance	Contrôle du pouvoir exécutif
		Les organes de surveillance (Conseil d'administration ou Conseil de surveillance ou organe ad hoc)
	Exécutif	Gestion quotidienne
		Les dirigeants

Source : TANDEAU DE MARSAC Valérie et PACLOT Yann, Relation entre l'organe de surveillance et le management, Direction générale des politiques internes, Département thématique C : Droit des citoyens et affaires constitutionnelles, 2012.

Le projet de directive ne concerne que les administrateurs non-exécutifs, c'est-à-dire officiant au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (la partie violette sur le schéma ci-dessus).

Le projet intègre les **objectifs suivants** :

- Au moins **40% des postes d'administrateurs³ non-exécutifs dans les sociétés cotées doivent être occupés par des candidats du sexe sous-représenté** avant le 1^{er} janvier 2020 ou le 1^{er} janvier 2018 si ce sont des entreprises publiques.
- Un « objectif souple » supplémentaire est imposé aux sociétés concernées : elles doivent instaurer des objectifs pour les **administrateurs exécutifs dont le sexe sous-représenté doit représenter au moins un tiers de l'effectif**, pour les mêmes dates que la présente directive.
- **Les États membres ayant déjà mis en place des mesures dont le but est similaire pourront les conserver et n'auront pas à transposer la directive dans leur droit national.** Dans ce contexte, la Commission doit évaluer tous les deux ans à partir de 2015, pour les entreprises publiques, et 2017, pour les sociétés cotées, si les progrès sont satisfaisants. Si un objectif d'au moins 30% n'était pas atteint à ces dates, les États membres concernés devront alors transposer la directive. Les États peuvent également prendre des mesures allant au-delà des

³ Le projet initial mentionne : entre 40 et 49%, modifié par le Parlement européen.

objectifs prévus à condition de ne pas engendrer de « *discrimination injustifiée* » ou d'entraver le marché intérieur.

- Le Parlement européen propose **qu'en cas de nomination par vote les listes de sélection respectent une certaine égalité⁴ et qu'en cas d'élection, une attention soit portée à la diversité** (sans pour autant assurer l'élection de la personne du sexe sous-représentée). Les actionnaires doivent être informés, avant le vote, de l'existence de la directive et des sanctions auxquelles les expose celle-ci si le quota n'est pas atteint dans les délais fixés.

La compétence et le mérite restent les critères de sélection privilégiés, et la priorité doit être donnée à un candidat du sexe sous-représenté uniquement à **aptitude, compétence et prestation professionnelles égales**. La directive insiste particulièrement sur l'objectivité et la transparence : les critères de sélection doivent être « *préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres* ». Cette transparence doit prévaloir du recrutement à la nomination. Ainsi, l'article 4 paragraphe 4 dispose dans sa version originale que les sociétés cotées sont tenues de communiquer « *les critères relatifs aux qualifications sur lesquelles elles ont fondé leur sélection, l'appréciation comparative objective de ces critères et, le cas échéant, les considérations ayant fait pencher la balance en faveur d'un candidat de l'autre sexe* ». Un amendement demande également que soient fournis, à la demande du candidat malheureux, le nombre et le sexe des personnes figurant sur la liste de sélection ou de candidature, tout en respectant l'anonymat des autres candidats.

Les sanctions prévues dans le projet de directive représentent un point majeur de discordance du triangle institutionnel. La proposition parle de sanctions « *effectives, proportionnées et dissuasives* » qui « *peuvent* » comporter les mesures suivantes : amendes administratives et nullité ou annulation (par une instance compétente) de la nomination ou l'élection des administrateurs non exécutifs après la date limite. Le Parlement modifie cet article 6 en changeant « *peuvent* » par « *comportent au moins* », et en ajoutant des sanctions obligatoires : exclusion des appels d'offre publics et partiellement des financements des fonds structurels de l'UE.

La proposition initiale stipulait à l'article 4, paragraphe 6 que si une société cotée compte seulement 10% des effectifs d'un sexe, elle peut être dispensée de respecter l'objectif de 40% du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non-exécutifs. Le Parlement européen a supprimé cette disposition, argumentant qu'il n'est pas nécessaire de faire partie de l'entreprise afin d'être désigné au poste d'administrateur non-exécutif.

Les sociétés doivent publier et rendre accessibles des **rapports annuels aux États membres**, expliquant les mesures prises et leurs impacts. Puis chaque État doit faire un **rapport à la Commission tous les deux ans** à partir de 2017 sur la mise en œuvre de la directive. Le Parlement demande également à la Commission de rédiger un rapport général étudiant la situation des administrateurs exécutifs ainsi que celle des entreprises qui ne sont pas visées par la directive (sauf les PME).

Il est également recommandé que les **organismes nationaux en charge de l'égalité homme-femme** soient à même de « *promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir* » cette égalité dans les entreprises, par un dialogue constant avec les partenaires sociaux et la société civile.

Le Parlement propose que l'UE vérifie que ces principes sont appliqués aux « *institutions, organes et organismes de l'Union* » et dans le cas contraire, demande de réfléchir à la possibilité de les y appliquer.

⁴ La banque Lloyds procède déjà ainsi en Angleterre et refuse les listes qui ne comportent que des noms masculins ou que des noms féminins pour les procédures de promotion : <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/08/05/lloyds-bans-all-male-shortlists-for-top-jobs/>

Les mesures spéciales destinées à promouvoir l'égalité homme-femme sont des **mesures de rattrapage, destinées à être temporaires** : l'article 9, paragraphe 3, demande à la Commission d'évaluer la directive à la veille de 2022 puis tous les deux ans ; l'article 10, paragraphe 2, prévoit l'expiration de la présente directive le 31 décembre 2028.

2. LES FEMMES : UN BONUS POUR LES ENTREPRISES ?

UN GAIN DE PRODUCTIVITÉ ?

Le rapport 2011 sur les femmes dans les instances économiques au sein de l'UE développe l'hypothèse qu'un meilleur équilibre homme-femme est une nécessité d'un point de vue macro-économique. Dans le même ordre d'idées, de nombreuses études menées dans différents pays du monde⁵ expliquent que lorsque la proportion de femmes dans les postes de responsabilités est élevée, les entreprises « *acquièrent des performances organisationnelles et financières solides* »⁶.

Le cas de la Norvège a remis en cause cette idée de gain de productivité grâce à l'entrée des femmes aux postes de direction des entreprises. Après 5 ou 6 ans d'application de la mesure sur les quotas adoptée en 2006, les premières études se tournaient vers ce cas pratique grandeur nature. Ces dernières, réalisées entre 2012 et 2013 n'observent que peu ou pas de changement. Certaines relèvent même un impact négatif⁷ sur la valeur de l'entreprise après l'entrée en vigueur des quotas⁸. Une de ces études en particulier a été critiquée pour son échantillon, choisi, et non pas aléatoire⁹. Une autre étude mesure que l'impact positif existe seulement dans les entreprises qui n'avaient pas de très bons résultats auparavant¹⁰.

Le problème de ces études est qu'elles ont été faites sur le court-terme. La loi a été promulguée en 2006, les 40% ont été atteints en 2009, et trois années représentent du court terme pour les entreprises. Sur le long terme, l'objectif est d'augmenter la proportion de femmes au sein des hauts dirigeants (et non pas seulement des administrateurs non-exécutifs). En effet, l'impact sur la performance est censé être plus visible en cas d'augmentation du nombre de femmes dirigeantes¹¹.

ET SI ON EMBAUCHAIT DES FEMMES JUSTE POUR L'ÉGALITÉ !

Il semblerait d'après les études publiées que les femmes apportent un regard plus social et ancré dans la réalité au sein des entreprises, couplé à un potentiel hausse de la productivité. De plus, embaucher une femme diffuse une image positive et moderne de l'entreprise. Ces arguments réunis ainsi que l'obligation de respecter des quotas peuvent donc inciter les entreprises à embaucher plus de femmes.

Mais pourquoi devoir trouver des arguments à l'entrée des femmes dans le milieu professionnel ? Doivent-elles prouver qu'elles apportent une plus-value à leur employeur par rapport aux employés masculins afin d'être maintenu à leur poste ?

⁵ McKinsey & Company. *Female leadership, a competitive edge for the future*, 2010 ; McKinsey & Company. *Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007 ; Catalyst. *The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, 2007

⁶ Commission européenne, DG 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.

⁷ MATSA David et MILLER Amalia. « A female style in corporate leadership? Evidence from quotas », in *American Economic Journal: Applied Economics*, vol 5, 2013, pp136-169.

⁸ AHERN Kenneth et DITTMAR Amy. « The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation », in *Quarterly Journal of Economics*, n°127, 2012, pp137-197.

⁹ 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.

¹⁰ DALE-OLSEN Harald Schøne, Pål et VERNER Mette. « Diversity among directors—The impact on performance of a quota for women on company boards », in *Feminist Economics*, n°19, vol4, 2013, pp110-135.

¹¹ SMITH Nina, SMITH Valdemar et VERNER Mette. « Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms », in *International Journal of Productivity and Performance Management*, n° 55, vol7, 2006, pp569-593.

Avant d'être une question de productivité et d'efficacité, il convient de rappeler que ces mesures visent simplement à l'égalité et la justice. Les femmes représentent la moitié de la population mondiale et européenne. Sur un continent prônant l'égalité comme l'une de ses valeurs fondatrices, il n'y a donc aucune raison valable à ce qu'elles restent exclues d'une partie du milieu professionnel.

II. LES LIMITES DES QUOTAS

Le Parlement a voté en faveur de ce projet par 473 voix pour, 148 voix contre et 71 abstentions. Les 66 amendements proposés par la Commission ont tous été adoptés. Aucun de ceux déposés par les groupes parlementaires ne l'ont été. Cependant, la directive est bloquée au Conseil depuis plus de deux ans. De nombreuses voix se sont élevées dans certains pays membres et dans les rangs du Parlement. Si le plafond de verre est une réalité et s'il est nécessaire de mettre en place certaines mesures afin de le faire disparaître, certains arguments sont utilisés pour aller contre cette proposition.

1. A-T-ON UN VIVIER FÉMININ SUFFISANT ?

Depuis les années 2000, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur, mais cela n'est pas vrai dans toutes les disciplines et ce n'était certainement pas vrai il y a 30 ans, surtout dans les disciplines menant à des carrières de direction.

La double fonction de surveillance et de conseil demandée aux administrateurs non exécutifs peut également réclamer une expérience similaire à celle du pôle exécutif afin de pouvoir mettre en question celui-ci. L'âge moyen d'entrée dans un conseil est de 55 ans en Europe, et si l'on prend en compte les compétences nécessaires (une quinzaine d'années dans la haute direction d'entreprise, rarement atteinte avant 30/35 ans), le nombre de femmes réunissant ces qualités diminuent drastiquement. Par exemple en France, en 1985, les écoles de commerce formaient 38,1% de femmes¹² et c'est seulement en 2014 que cette proportion est passée à 50%¹³. Les écoles d'ingénieurs quant à elles (pertinent ici, car c'est en fait la formation qui mène le plus souvent à la direction d'entreprises en France)¹⁴, formaient 15% de femmes en 1985 et seulement 30% aujourd'hui avec d'énormes disparités selon les écoles (de 2% à 75%¹⁵).

En tenant compte du plus faible taux d'emploi des femmes (quelle que soit l'époque)¹⁶ et des problématiques liées au plafond de verre, le vivier de femmes prêtes à intégrer un conseil d'administration existe, mais est bien moins étendu que le vivier masculin.

Néanmoins, doit-on se limiter forcément à des candidats âgés de 55 ans ou plus ? Aucune raison valable n'empêche des personnes plus jeunes de poser leur candidature. Dans le même ordre d'idées, si les écoles d'ingénieurs et de commerce sont généralement les viviers des futurs administrateurs, des individus provenant d'autres formations ou du sein-même de la société peuvent tout à fait être envisagés.

¹² Ministère de l'éducation. *Résultats, diplômes, insertion, Repères et références statistiques*, 2007.

¹³ GUYON Véronique et BOUYER Elisabeth. *L'insertion des diplômés des grandes écoles. Résultats de l'enquête 2014*, Conférence des grandes écoles, juin 2014

¹⁴ LAUFER Jacqueline. « La construction du plafond de verre, le cas des femmes cadres à potentiel », in *Travail et emploi*, n°102, Avril-Juin 2005 p. 31-44.

¹⁵ Comparatif des écoles d'ingénieur : <http://www.usinenouvelle.com/comparatif-des-ecoles-d-ingenieurs-2014>. Les écoles avec le plus faible pourcentage étant des écoles d'ingénieurs informatiques et celles avec le plus fort taux les écoles orientées vers l'agronomie ou la biologie.

¹⁶ MILLS Melinda et al. *Gender equality in the workforce: Reconciling work, private and family life in Europe, Final*, avril 2014. Prepared for the European Commission Directorate General for Justice and Fundamental Rights.

2. UNE RÉELLE INFLUENCE AU SEIN DES ENTREPRISES ?

La question se pose de savoir si ces quotas seront durables et si, après la caducité de ces mesures extraordinaires, sans sanction aucune, on ne retombera pas dans les mêmes travers.

La proposition de directive est de plus une mesure très élitiste, qui toucherait environ 5000 entreprises et donc très peu de femmes dans certains pays qui ne compte pas plus de 10 entreprises cotées en bourse.

En outre, il semble que les quotas dans les conseils n'aient qu'un effet de diffusion assez faible sur la fonction de président. Certes la proportion de femmes présidentes de conseil d'administration et de PDG a doublé depuis l'introduction des quotas, mais l'on parlait de loin (2%). Pour obtenir un changement durable dans une organisation il est nécessaire d'acquérir un certain équilibre. Kanter considère qu'il faut au moins 40% pour arriver à un réel changement durable¹⁷. L'impact réel, dans une entreprise, a surtout lieu lorsque le pourcentage de femmes augmente au niveau des cadres et dirigeants, ainsi on constate que l'écart de salaire entre hommes et femmes non-managers diminue de beaucoup dans ce cas¹⁸.

En Norvège, la plupart des femmes ayant bénéficié de ces quotas sont administratrices non-exécutives et n'aspirent plus à des postes de manager. Cependant Elin Hurvenes, fondatrice de « Professional Boards Forum » à Oslo remarque que depuis l'entrée en vigueur de la loi, les chasseurs de têtes recherchent plus de femmes qu'auparavant pour des positions exécutives¹⁹. Enfin, il ne faut pas négliger l'impact du rôle de modèles et de mentors que ces femmes deviennent pour la génération suivante : un effet se diffusant à tout niveau de l'entreprise²⁰.

De plus, la légitimité des femmes nommées à ces postes est parfois remise en cause, prétextant qu'elles seraient arrivées à leurs fonctions pour remplir un quota et pas parce qu'elles le méritent. Ici encore, le milieu professionnel demande aux femmes de « prouver leur légitimité ». Cette accusation est aussi présente dans le milieu politique. De nombreuses ministres ou élues arrivées à leur fonction par nomination ou grâce aux quotas en font l'objet.

3. LA NÉCESSITÉ DE MESURES COMPLÉMENTAIRES

Après étude, il n'est pas possible de penser que les quotas soient une mesure suffisante. Ils ne peuvent s'appliquer de la même manière à toutes les entreprises et à tous les niveaux. Il semble important de les coupler, si quotas il doit y avoir, avec des mesures complémentaires, d'autorégulation ou autres.

Business Europe a fait la promotion du « Gender equality toolkit », un guide de bonnes pratiques de leurs membres européens (syndicats, représentants des entreprises publiques, partenaires sociaux). Ce cadre d'actions répond à la volonté des entreprises de réagir à l'inégalité homme-femme et se focalise sur quatre priorités : aborder les rôles de l'homme et de la femme ; promouvoir les femmes dans la prise de décision ; soutenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; s'attaquer à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

¹⁷ KANTER Rosabeth. *Men and women of the corporation*, Public Affairs, 2008.

¹⁸ COHEN, Philip, HUFFMAN Matt. "Working for the women ? Female managers and the gender wage gap", in *American Sociological Review*, 2007, vol72, pp 681-704.

¹⁹ LEWIS Mark. « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », in *The Guardian*, 1er juillet 2011.

²⁰ 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.

Le guide propose différentes mesures que les entreprises peuvent mettre en place afin d'améliorer leur situation, comme par exemple la vérification de critères de recrutement neutres et basés sur les compétences ou des mesures de conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Nina Smith critique la focalisation sur ces mesures. En effet, les pays nordiques sont réputés pour leurs nombreuses mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle comme les congés maternité longs ou la possibilité de prendre des congés de paternité. Pourtant les proportions de femmes restent très faibles dans les plus hauts niveaux des entreprises. Sa proposition principale est d'imposer un congé paternité obligatoire afin de sortir de ce schéma bloquant les femmes dans les obligations familiales que la société leur impose²¹.

Il est donc important de prendre en compte le fait que l'égalité ne peut être atteinte simplement en instaurant des quotas. Elle ne sera possible que si elle est encouragée et améliorée dans tous les domaines de la société.

²¹ SMITH Nina, *loc.cit*

CONCLUSION

Une des critiques les plus récurrentes à ce projet de directive est son élitisme, particulièrement le fait qu'elle n'aurait que peu d'effectivité sur la culture de l'entreprise. Cependant, c'est cette perspective de quotas qui a fait changer les mentalités dans de nombreuses entreprises européennes. Désormais des initiatives se dirigent vers des femmes à hauts potentiels, les programmes de mentorat fleurissent et un changement s'opère petit à petit.

Depuis le lancement de la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes en 2010, le pourcentage de femmes dans les Conseils est passé de 11,9% à 17,8%. Cette augmentation ne reflète néanmoins pas les disparités entre États membres.

Certains, dès 2010, ont pris les choses en main et instauré des quotas ou des mesures d'autorégulation et l'impact, en termes de chiffres, est net. Ce qui est moins net en revanche, c'est l'impact sur l'ensemble de l'entreprise et sur les mentalités, par nature beaucoup plus difficilement évaluable. Nous ne pourrions sans doute pas être en mesure de mesurer ce changement avant une dizaine d'années.

D'autres pays n'ont malheureusement pas changé d'un iota leur politique.

Ce projet de directive, pour le moment sans sanction applicable, aura au moins eu le mérite de lancer une discussion globale, de porter une plus grande présence de femmes au sein des conseils et d'accélérer le mouvement pour une société plus égalitaire.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES

- AHERN Kenneth et DITTMAR Amy. « The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation », in *Quarterly Journal of Economics*, n°127, 2012, pp137-197.
- COHEN, Philip, HUFFMAN Matt. "Working for the women ? Female managers and the gender wage gap", in *American Sociological Review*, 2007, vol72, pp 681-704.
- DALE-OLSEN Harald Schøne, Pål et VERNER Mette. « Diversity among directors—The impact on performance of a quota for women on company boards », in *Feminist Economics*, n°19, vol4, 2013, pp110-135.
- GUYON Véronique et BOUYER Elisabeth. *L'insertion des diplômés des grandes écoles. Résultats de l'enquête 2014*, Conférence des grandes écoles, juin 2014
- KANTER Rosabeth. *Men and women of the corporation*, Public Affairs, 2008.
- LAUFER Jacqueline. « La construction du plafond de verre, le cas des femmes cadres à potentiel », in *Travail et emploi*, n°102, Avril-Juin 2005 p. 31-44.
- LEWIS Mark. « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », in *The Guardian*, 1er juillet 2011.
- MATSA David et MILLER Amalia. « A female style in corporate leadership? Evidence from quotas », in *American Economic Journal: Applied Economics*, vol 5, 2013, pp136–169.
- MILLS Melinda et al. *Gender equality in the workforce: Reconciling work, private and family life in Europe, Final*, avril 2014. Prepared for the European Commission Directorate General for Justice and Fundamental Rights.
- 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.
- SMITH Nina, SMITH Valdemar et VERNER Mette. « Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms », in *International Journal of Productivity and Performance Management*, n° 55, vol7, 2006, pp569–593.

RAPPORTS

- Catalyst. *The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, 2007
 - Commission européenne, DG 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.
 - McKinsey & Company. *Female leadership, a competitive edge for the future*, 2010.
 - McKinsey & Company. *Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007.
 - Ministère de l'éducation. *Résultats, diplômés, insertion, Repères et références statistiques*, 2007.
-

TEXTES OFFICIELS

- Commission européenne. *Communiqué de presse. Présence des femmes dans les conseils des sociétés : la Commission propose un objectif de 40%*, 14 novembre 2012.
- Commission européenne. *Proposition de directive du parlement européen et du conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes*, 14 novembre 2012.

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 et disponibles en version papier.

2

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

3

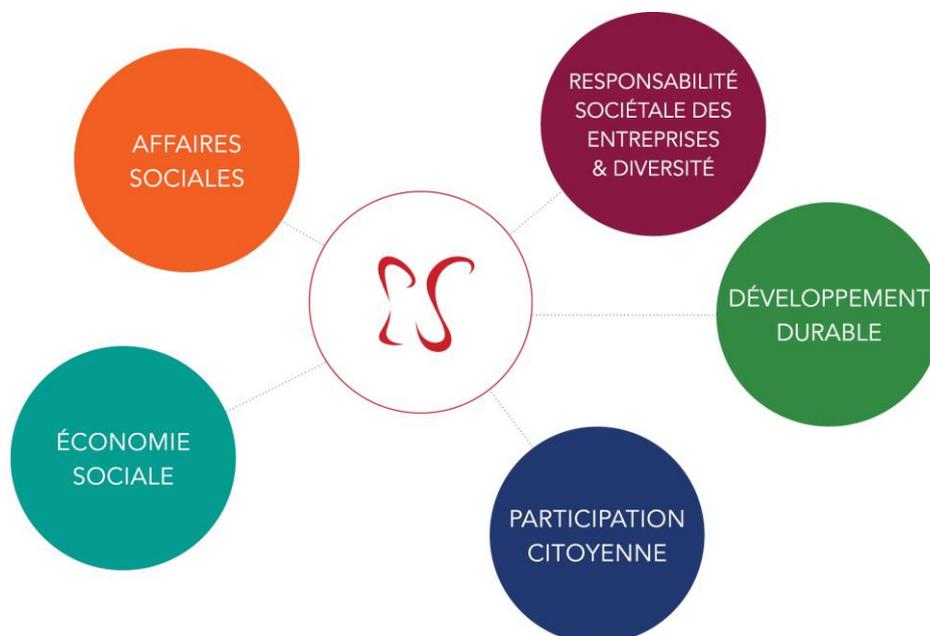
Conçoit et réalise des projets transnationaux en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

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
- www.transition-europe.eu
- www.diversite-europe.eu
- 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

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.

En 2012, seul 13,7% des administrateurs des sociétés européennes cotées en bourse sont des femmes. Elles représentent pourtant la moitié de la population et sont largement présentes sur le marché du travail. Pour pallier à cette inégale représentation, la Commission européenne ébauche un projet de directive en 2012. Dans la présente Note d'analyse, PLS revient sur cette proposition et ses limites.

Adoptée par le Parlement européen, le projet de directive est bloqué au sein du Conseil depuis 2013. Ne s'accordant pas sur les objectifs à atteindre ou sur les sanctions prévues, les États membres ne parviennent pas à s'entendre.

Ce blocage institutionnel reflète les opinions diverses des pays européens quant à l'imposition de quotas et plus généralement face aux mesures d'actions positives à l'égard des catégories discriminées.

Entre prétexte d'un vivier de femmes insuffisant et remise en cause de leur légitimité, les détracteurs de la proposition font preuve de

mauvaise foi. Des doutes pèsent tout de même sur la réelle influence d'une telle mesure sur les entreprises, que ce soit dans le temps, ou au vu de sa cible restreinte. Cette proposition permet tout de même d'engager un dialogue sur le sujet, ce qui a amené certains États membres ou certaines compagnies à adopter eux-mêmes des mesures favorisant la parité au sein des plus hauts échelons hiérarchiques.

Que l'on approuve l'imposition d'objectifs chiffrés ou non, il n'en reste pas moins que des mesures doivent être prises rapidement pour arriver à une représentation égalitaire des deux sexes. Si rien n'est fait, l'égalité réelle ne devrait voir le jour que d'ici une cinquantaine d'années. Il est grand temps d'agir !

À la suite de cette note sur le projet de directive, PLS revient, dans une deuxième publication intitulée « Femmes et quota : entre loi et autorégulation », sur l'état des lieux des États membres face à l'instauration de mesures pour la parité en entreprise.

Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink