

L'ACCÈS ET LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES ORGANES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



LA TENDANCE INTERNATIONALE S'ACCÉLÈRE...

L'étude 2008 du Gender Gap (« Disparité entre les sexes »), publié tous les ans à Davos par le World Business Council et concernant 160 pays, montre que la France est exemplaire en matière d'accès des femmes à l'éducation et à la santé (1^{ères} places, ex-aequo avec d'autres pays), mais qu'elle est loin de l'être en matière d'égalité des chances hommes/femmes dans la vie économique. La France ne se classe, en effet, qu'à la 53^{ième} position du critère « Participation et opportunités économiques ».

Par ailleurs, la même institution a réalisé une étude auprès de ses représentants présents dans 134 pays à qui elle a posé la question : « dans votre pays, les entreprises procurent-elles les mêmes opportunités aux postes à responsabilité ? » Sur une échelle de 1 à 7, la France se situe au niveau 4, à la 21^{ème} place, loin derrière la Finlande, l'Islande, la Norvège, le Canada et la Suède, occupant les cinq premières places et loin derrière la Chine.

1. ÉTAT DES LIEUX

Aux Etats-Unis, les conseils d'administration des 500 plus grosses entreprises du pays ne comprennent, en moyenne, que 15% de femmes.

Dans l'Union européenne, et selon une étude réalisée dans les plus grandes entreprises cotées publiquement, les conseils d'administration comptent, en moyenne, 11% de femmes. Cette même étude révèle que les pays accueillant les entreprises ayant le plus de femmes sont la Norvège (41%), la Suède (27%) et la Finlande (20%).

La France se situe un peu en-dessous de la moyenne européenne, avec 9% de femmes dans les CA de ses grandes entreprises cotées.

Dans le cadre du CAC 40, quatre sociétés se distinguent avec des CA comptant plus de 20% de femmes : BNP Paribas (28,5%), Michelin (25%), L'Oréal (21,4%) et Pernod Ricard (21,4%).

En revanche, cinq entreprises n'ont aucune femme : Gap Gemini, EADS, STMicroelectronics, Vallourec et Véolia Environnement.

Le profil des administrateurs européens a été étudié par plusieurs organisations, dont European PWN. Profil légèrement plus jeune pour les femmes, mêmes parcours

opérationnel, études plutôt droit et gestion pour les femmes et plutôt scientifiques pour les hommes. Peu d'expatriations (fonctions exercées à l'étranger) pour les femmes par rapport à leurs homologues masculins.

L'âge moyen d'une administratrice européenne est de 54 ans contre 60 ans pour les hommes. Les femmes se retrouvent parfois à la tête de comités (8% des administratrices sont dans ce cas), notamment ceux qui se consacrent aux nominations et aux rémunérations. Ce sont presque toujours les hommes qui prennent la tête des comités d'Audit. 28% des femmes présentes aux CA représentent des salariés.

2. POURQUOI LES FEMMES SONT-ELLES EN MINORITÉ ?

En France l'ouverture tardive des grandes écoles fait que la France cumule un retard « mécanique » dans la représentation des femmes aux postes de décision dans l'entreprise.

Par ailleurs, de nombreuses études mettent l'accent sur les difficultés que peuvent rencontrer les femmes pour accéder aux postes de gouvernance d'entreprise.

On se réfère à des barrières organisationnelles, culturelles et comportementales :

- prépondérance des hommes aux postes clé éloignant les femmes des réseaux qui se mettent en place,
- culture d'entreprise favorisant l'ambition et la disponibilité (traditionnellement non associées à un comportement féminin)
- certains process RH peuvent s'avérer discriminatoire, etc.

Les femmes adhèrent plus difficilement au modèle de performance en vigueur « anytime, anywhere » inconciliable avec le double fardeau professionnel et familial (tâches parentales et ménagères non réparties).

L'ascension professionnelle passe par des codes « masculins » tels que la capacité de se promouvoir en parlant sans complexe de sa performance et de ses ambitions, alors que les femmes ont une certaine difficulté à se projeter dans la réussite.

Les femmes peuvent être perçues comme « minoritaires » par leur environnement ou se comporter en « minorité ».

Face au constat du déséquilibre hommes/femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise, les parlementaires français

s'interrogent aujourd'hui sur le cadre d'une éventuelle réglementation qui instaurerait un quota de représentation des femmes dans les conseils d'administration. Légalement impossible auparavant, cette possibilité est, en effet, offerte depuis la réforme constitutionnelle de 2008.

D'autres pays l'envisagent également, tandis que les avis favorables à l'instauration de quotas se multiplient. Ainsi, Antoinette Hunziker-Ebnetter, ancienne présidente de la Bourse suisse, a-t-elle déclaré : « je ne le dis pas de bon cœur, mais j'ai acquis la conviction qu'il faut exiger un quota de femmes dans les CA, d'au moins 30% dans une phase transitoire. Sinon, les choses bougent trop lentement. »

3. LÉGISLATIONS EXISTANTES SUR UNE REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Dans certains pays, afin d'instaurer une représentation des femmes dans les instances de gouvernance d'entreprise, des lois ou des recommandations ont été adoptées.

En Espagne, le Parlement a voté, en 2007, une loi instaurant une représentation « équilibrée » de femmes dans les CA à partir de 2015. Lors du vote, le gouvernement espagnol a placé le seuil à 40%.

En Norvège : Faisant suite à l'application de quotas de femmes dans le secteur public depuis 1985, le Parlement a voté, en 2003, une loi qui s'impose depuis le 1er janvier 2008, sur l'égalité hommes/femmes dans les CA. Elle instaure des règles telles que « si le conseil compte deux ou trois membres, les deux sexes doivent être représentés ; si le conseil compte plus de neuf membres, chaque sexe doit compter au moins 40% de représentants. »

Au Québec, le Parlement a voté, en 2006, une loi sur la parité dans les CA de cinq entreprises publiques. Obligation effective à partir de décembre 2011.

En Finlande, une recommandation a été émise pour que, dès janvier 2010, les entreprises cotées en bourse aient au moins une femme dans leur conseil d'administration.

4. INITIATIVES PUBLIQUES VISANT À PROMOUVOIR LA PLACE DES FEMMES DANS LES ORGANES DE GOUVERNANCE (rapports, propositions de loi)

En France, une députée UMP (Madame Zimmermann) a déposé, en octobre 2008, une proposition de loi « relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales ». Celle-ci impose, dans les CA des entreprises relevant du code de commerce, un nombre de représentants de chacun des deux sexes « ne pouvant être inférieur à 40% ».

En Belgique, une proposition de loi a été déposée, en février 2007, dans le but de « promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les CA des différentes entreprises ». Elle instaure l'obligation, pour les CA, de détenir au moins un tiers de membres de l'autre sexe, ce qui revient, là aussi à imposer 33% de femmes dans les CA.

En tout état de cause, de nombreux gouvernements mettent le sujet sur la place publique en publiant des rapports ou en affirmant leur intérêt (Suisse, Grande-Bretagne, Luxembourg, Suède, Australie,...) Le débat est lancé...

Les instances internationales se mobilisent aussi.

La Commission européenne a adopté une « feuille de route » présentant les engagements de la Commission en faveur de l'égalité hommes / femmes pour la période 2006 / 2010. Parmi les domaines prioritaires, figure une représentation égale dans la prise de décision.

De son côté, Le Parlement européen a voté, en janvier 2008, un texte sur le rôle des femmes dans l'industrie, dans lequel il demande notamment « à la commission et aux Etats membres de favoriser une présence équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des entreprises, notamment lorsque les Etats membres sont actionnaires de ces entreprises. ».

L'ONU ainsi que le BIT s'intéressent aussi au sujet en publiant des études sur le thème.

5. INITIATIVES ÉMANANT DE GRANDS ACTEURS FINANCIERS (FONDS DE PENSION,...) POUR ACCROÎTRE LA REPRÉSENTATION DES FEMMES

Parallèlement aux nombreuses initiatives prises ces dernières années par les entreprises elles-mêmes (commandes de rapports sur la mixité dans les CA, recommandations de promotion des femmes, etc.), des actions plus originales émergent.

Aux États-Unis, un grand fond de pension comme Calpers a pris position (recommandations d'investissement) en faveur des entreprises promouvant la mixité. Des fonds d'investissement spécifiques, dédiés à la question de la représentation des femmes dans l'entreprise ont vu le jour :

- Le « **Women's Equity Mutual Fund** », basé à San Francisco, propose à ses souscripteurs d'investir dans des entreprises démontrant leur volonté et leur capacité à améliorer le statut des femmes dans l'entreprise.
- Le « **Love Me Premium** », fonds japonais, a été créé dans le même but.
- Le fonds suisse « **Amazone Euro Fund** » privilégie les entreprises ayant une représentation significative de femmes dans leurs équipes dirigeantes.
- De même, la création d'un indice boursier dédié est-elle à relever. Le « **North America Women Investment index** » (NAWI), créé en 2009, inclut 216 entreprises américaines et canadiennes en provenance de différents secteurs qui promeuvent l'égalité professionnelle.

Dans cette mouvance de « l'investissement socialement responsable », l'activisme actionnarial s'amplifie avec une stratégie active d'exercice du droit de vote sur la question de la représentation des femmes dans les instances de direction des entreprises cotées en bourse.

6. LA MIXITÉ, UNE VALEUR AJOUTÉE POUR L'ENTREPRISE

Si la mixité des sexes, au sein des directions d'entreprises, peut être prônée pour des raisons juridiques (affirmation du principe d'égalité hommes/femmes), elle peut aussi l'être pour des considérations d'ordre économique et financier.

De nombreuses études ont été publiées ces dernières années mettant en avant le lien entre mixité et performance des entreprises. Parmi elles, « **Planning tomorrow's boardroom : making room for women** », publiée par Inter Organization Network (ION) en 2009, note, par exemple que :

- une diversité au sein du CA amène à des discussions stratégiques plus constructives et à des approches différentes des enjeux ;
- les femmes jouent un rôle de plus en plus important sur le marché (affaires et consommateurs) ;

- les femmes ont un style de management différent ;
- l'analyse de l'attitude envers le risque montre que les femmes répondent plus vite que les hommes et d'une façon différente aux signaux de danger.
- Les femmes administratrices sont davantage prêtes à aborder des sujets difficiles, alors que les hommes seraient tentés de les éviter.

Certaines études ont montré que la présence de femmes dans un conseil d'administration avait un impact favorable sur les performances financières de l'entreprise.

Une étude, réalisée en 2007 et concernant les résultats de 89 entreprises européennes ayant une plus forte représentation de femmes dans leurs instances dirigeantes, note que, par rapport à l'indice de référence de leur secteur, leurs performances financières sont supérieures en matière de rentabilité des fonds propres (11,4% contre 10,4% en moyenne), de résultat opérationnel (EBIT de 11,1% au lieu de 5,8%) et de capitalisation boursière (croissance du cours de bourse de 2005 à 2007 : 64% contre 47% en moyenne). D'autres études indiquent qu'il faut atteindre un seuil de trois femmes afin que leur avis puisse être pris complètement en compte.

7. OUTILS (HORS DOMAINE LÉGISLATIF) PERMETTANT D'ACCROÎTRE LA PRÉSENCE DE FEMMES DANS LES ORGANES DE GOUVERNANCE

Il existe de multiples façons de « faciliter » la présence des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise par exemple :

- actions de sensibilisations de la chaîne d'acteurs directement concernés,
- prises de position de leaders d'influence,
- création de « viviers » de femmes éligibles aux fonctions d'administrateur. Au Canada, par exemple, un répertoire national recensant 800 femmes a été créé.
- développement de réseaux professionnels, d'expertise et autres (facilités dans leur implantation par les nouvelles technologies) mise en place de programmes d'accompagnement (tels que : formation, coaching, mentoring...)

Ces actions peuvent être portées par des autorités publiques (Canada,...), des organisations patronales (Norvège) ou des réseaux de femmes en partenariat avec le monde universitaire (Suisse) et autres partenaires...

Le programme FTSE 100 Cross-Company Mentoring en Grande-Bretagne avec le suivi de femmes par une centaine de chefs d'entreprise.

L'expérience internationale enseigne que la convergence de plusieurs acteurs sur ce sujet permet de lever les verrous qui peuvent empêcher les candidatures individuelles d'émerger.

**La version intégrale
de l'étude est disponible
sur les sites**

www.ifa-asso.com

www.europeanpwn.net/paris

www.orse.org

