Danemark

Vers un nouveau modèle de parité ?

Christèle MEILLAND

A l'heure où la France redécouvre les vertus d'un ministère des Droits des femmes [1], le Danemark, quant à lui, propose un « nouveau modèle danois » pour accroître le nombre de femmes dans les conseils d'administration (CA).

Le déséquilibre hommes-femmes au sein des instances décisionnelles des entreprises est un sujet d'actualité latent dans bon nombre de pays européens, mais aussi au sein de la Commission européenne, et ce depuis que la Norvège a mis en place une politique de quotas au début des années 2000. L'écart entre le nombre élevé de femmes hautement diplômées et leur représentation aux postes de direction soulève des interrogations sur les obstacles à leur progression et sur les politiques publiques qui pourraient y remédier.

Le Danemark, en choisissant une politique volontaire mais « flexible », montre sa volonté d'inscrire durablement son action politique dans un volet « égalité des chances » et ouvre la voie à d'autres pays. D'ailleurs, avec plus de 36 % de femmes ministres et 39 % de femmes siégeant au Parlement, le gouvernement actuel de Helle Thorning-Schmidt soulignait à l'automne 2011 sa volonté d'augmenter le nombre de femmes au sommet des entreprises danoises cotées en bourse, en entamant « un dialogue avec le patronat » sur les moyens pour y parvenir, y compris celui des quotas [2].

En mai dernier, le ministre de l'Egalité, des Affaires ecclésiastiques et de la Coopération nordique Manu Sareen a présenté un projet de loi qui devrait être adopté à l'automne afin d'augmenter le

1. Pour être tout à fait complet, il faut préciser que la France a déjà voté une loi (du 27 janvier 2011) relative à la représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance. En substance, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % d'ici six ans dans les 650 sociétés cotées et les sociétés anonymes et en commandite par actions qui, au cours de trois exercices consécutifs, emploient plus de 500 salariés et présentent un chiffre d'affaires ou un total de bilan supérieur à 50 millions d'euros. Près de 2 000 sociétés seraient concernées par cette mesure. Les sanctions sont la nullité des nominations irrégulières au conseil d'administration ou de surveillance, complétées d'une possibilité de suspendre temporairement le versement des jetons de présence aux membres des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes dont la composition est irrégulière.
2. « Danemark : le nouveau plan gouvernemental pour accroitre le nombre de femmes dans les CA sera transposé par une loi à l'automne prochain », *Planet Labor*, 29 mai 2012, n° 120347.

nombre de femmes dans les directions des entreprises et conseils d'administration. L'objectif est d'établir une obligation pour les entreprises publiques et privées de fixer un quota cible à atteindre et d'introduire un compte-rendu sur la stratégie et les résultats accomplis dans les rapports annuels des entreprises. La sanction : une amende symbolique pour les entreprises qui ne respectent pas cette dernière obligation. L'objectif de ce « nouveau modèle danois » [1] est d'accroître la présence des femmes au sommet des entreprises publiques et privées sans pour autant imposer un quota fixe à toutes les entreprises. Le ministre a présenté cette proposition comme pouvant devenir une référence large et flexible pour l'ensemble des pays européens. L'intégration de cette proposition devrait avoir lieu lors de la révision de la législation sur les sociétés en automne [2].

Cette proposition de quotas s'inscrit dans la lignée du modèle norvégien, le premier dans l'Union européenne, et pourrait être suivi par la mise en place d'une directive européenne, si ce n'est rapidement, du moins dans les prochaines années.

Une réalité chiffrée

Globalement, dans les pays de l'Union européenne, les femmes occupent seulement 10 % des sièges des conseils d'administration des grandes entreprises (OCDE, 2012). Cette proportion varie fortement d'un pays à l'autre, allant de près de 40 % en Norvège à un taux de 3,5 % en Allemagne. Le Danemark se situe aux alentours de 10 %, un peu au-dessus de la moyenne de l'OCDE située à 9,8 %, mais nettement plus bas que la Norvège, la Suède et la Finlande.

Il convient de s'interroger sur les causes de ce « déficit » de femmes aux postes de direction. Les disparités entre hommes et femmes au poste de chefs d'entreprise sont très fortes et assez constantes au fil du temps, notamment entre 2000 et 2005. La proportion totale d'hommes et de femmes travaillant comme directeurs et PDG entre 2000 et 2005 n'a quasiment pas changé (Eurostat, 2007). Le fossé est particulièrement important pour les dirigeants et directeurs, la proportion d'hommes occupant ces postes étant en moyenne deux fois plus élevée que celle des femmes en 2005. Cette différence dépend de la structure des entreprises dans chaque pays. Au Danemark, où beaucoup d'entreprises sont petites et moyennes, les disparités en faveur des hommes s'accentuent dans ce cas-là.

Les signes de disparités entre les sexes ne semblent pas vraiment fléchir, ni s'aplanir. Si l'on prend comme indicateur le différentiel salarial hommes-femmes, celui-ci demeure aux alentours de 12 % en 2009 (contre, il est vrai, 14,7 % en 2000) (OCDE, 2012). Pourtant, la réussite des femmes par rapport aux hommes dans le monde scolaire est très nette. En effet, les jeunes danoises ont dépassé leurs camarades masculins en termes de niveau d'instruction atteint. Le tableau 3 montre leur présence dans l'enseignement secondaire.

L'absence des femmes aux postes de direction ne semble liée ni au niveau de qualification des femmes, ni à l'inscription

1. On reprend ici le terme adopté par *Planet Labor* dans « Danemark : le nouveau plan gouvernemental pour accroitre le nombre de femmes dans les CA sera transposé par une loi à l'automne prochain », précité.
2. *Ibid*.

Tableau 1. Proportion moyenne de sièges dans les conseils d'administration de sociétés cotées, par sexe en 2009

Pays	Femmes	Hommes
Allemagne	3,5	96,5
Autriche	n.c.	n.c.
Belgique	10,8	89,2
Canada	6,3	93,7
Danemark	10,2	89,8
Espagne	10,6	89,4
Estonie	n.c.	n.c.
Etats-Unis	12,0	88,0
Finlande	14,9	85,1
France	18,1	n.c.
Grande-Bretagne	8,1	91,9
Grèce	9,7	90,3
Hongrie	n.c.	n.c.
Irlande	6,9	93,1
Islande	n.c.	n.c.
Italie	7,0	93,0
Luxembourg	10,0	90,0
Norvège	38,0	62,0
Pays-Bas	4,8	95,2
Pologne	7,4	92,6
Portugal	9,7	90,3
République de Slovaquie	n.c.	n.c.
République tchèque	n.c.	n.c.
Slovénie	n.c.	n.c.
Suède	19,3	80,7
Moyenne OCDE	9,8	90,2

Source : Navigateur de parité OCDE, http://www.oecd.org/fr/parite/.

de celles-ci sur le marché du travail, mais plutôt à l'importance de la ségrégation horizontale et verticale [1] que les femmes subissent. Elle met en lumière le peu d'espace accordé aux femmes dans les postes à responsabilités, tant en termes politiques que dans le monde de l'entreprise et dans le monde syndical. Les indicateurs d'inégalité hommes-femmes dans les lieux de décision permettent une vision plus nuancée des pays : ainsi, si le Danemark se présente comme un pays où

1. La ségrégation professionnelle est la concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d'activité et d'emploi différents, où un sexe est limité à une gamme restreinte d'occupations (ségrégation horizontale) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (ségrégation verticale). Ainsi, la ségrégation verticale renvoie à la surreprésentation des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle.

Tableau 2. Proportion d'hommes et de femmes chefs d'entreprises, 2000 et 2005

	2000		2005	
Pays	**Directeurs et PDG**	**Dirigeants de petites entreprises**	**Directeurs et PDG**	**Dirigeants de petites entreprises**
Danemark	5,6	1,7	6,2	2,0
France		1,3		1,3
Allemagne	4,6	1,4	3,6	1,6
Norvège	8,6	2,5	6,5	2,4

Source : Statistiques en bref, Populations et conditions sociales, n° 30/2007 – Part d'hommes par rapport à la part des femmes.

Tableau 3. Ratio de scolarisation (GER) dans l'enseignement secondaire selon le sexe

Année	Femmes	Hommes
2000	129,56	124,02
2001	133,96	127,61
2002	129,13	123,06
2003	129,54	122,99
2004	126,26	120,69
2005	126,07	121,91
2006	121,75	118,03
2007	120,31	116,85
2008	119,10	115,88
2009	118,52	116,27

Source : OCDE, 2012. http://www.oecd.org/fr/parite/. Le GER peut dépasser 100 %, à cause des redoublements et des entrants avant l'âge.

les femmes ont plus souvent accès aux mandats électoraux et syndicaux [1], leur participation à la vie économique semble plus modeste, notamment dans les postes à responsabilités.

La présence des femmes aux postes de direction et dans les CA reste encore marginale au Danemark. Seules 11,11 % d'entre elles siègent dans les CA des entreprises cotées en bourse [2]. Si on retire de ce pourcentage les élues des salariés, le taux chute à 5,98 %, ce qui est faible. Dans l'ensemble du secteur privé, les femmes aux postes de direction représentent 6,5 % [3]. En ce qui concerne les postes de direction, une étude danoise

1. La Confédération européenne des syndicats évalue à près de 43 % la part des femmes syndiquées en Europe mais avec de fortes disparités entre pays. Au Danemark, et notamment à LO, la part des femmes syndiquées est élevée. Mais, toujours chez LO, la part des femmes dans les comités ou conseils exécutifs est de l'ordre de 22 % et la part des femmes au comité de direction est de 20 % (Silvera, 2009).
2. « Danemark : le nouveau plan gouvernemental pour accroître le nombre de femmes dans les CA sera transposé par une loi à l'automne prochain », précité.
3. *Ibid*.

(Bell *et al*., 2008) menée à partir de données datant de 1993-2003 montre que la probabilité d'être directeur général est cinq fois plus élevée pour un homme que pour une femme. Si les variables liées au niveau d'éducation ont le même effet sur les probabilités pour un homme ou pour une femme d'être président-directeur général, ce n'est pas le cas pour les variables liées aux caractéristiques familiales. Pour les hommes, avoir un partenaire (*via* une cohabitation ou un mariage) et des enfants augmente sensiblement les probabilités. Les résultats présentés sont surprenants, parce que les caractéristiques familiales n'ont pas d'impact sur les probabilités pour une femme d'être président-directeur général. Le critère du secteur d'activité est fortement prégnant, mais bouscule les idées reçues : par exemple, être une femme dans le secteur de la construction augmente les chances d'être promue (plus que pour les hommes), alors que c'est l'inverse dans le secteur de la finance. Dans cette étude, l'analyse souligne que le fait de travailler dans une entreprise dirigée par une femme augmente pour les femmes les chances d'être promues, ce qui n'est pas le cas pour les hommes. Toujours dans cette étude, les données montrent que pour les hommes, avoir une femme (concubine ou épouse) ayant un niveau d'éducation peu élevé augmente la probabilité d'être promu, alors que ce n'est pas le cas avec une épouse ayant un niveau d'éducation plus élevé. Globalement, il ressort que les probabilités d'être promu quand les époux ont respectivement une vie active sont plus basses et qu'une femme pourvu d'un mari ayant une très haute situation aura d'autant moins de chances d'être promue.

Cette analyse dynamique du « processus » de promotion des femmes et des hommes danois au poste de PDG complète une analyse statique de la place des femmes dans les postes de direction. On constate ainsi combien les caractéristiques individuelles et professionnelles influent sur la présence des femmes dans les postes à responsabilités. L'analyse de cette situation peut être facilement étendue aux postes dans les conseils d'administration ; même si la situation n'est pas forcément la même, elle s'en rapproche fortement, les deux allant souvent de pair…

Le modèle danois

La situation du Danemark est donc loin d'être isolée dans l'Union européenne. Mais la volonté du gouvernement actuel est d'y remédier tout en faisant une place à la flexibilité : il souhaite laisser les entreprises choisir leur objectif obligatoire. Le quota ne sera donc pas identique pour tous, il sera laissé au choix de l'entreprise : le taux pourra ainsi varier d'une entreprise à l'autre sur la base des rapports sociaux dans la branche. Toutefois, le gouvernement vise à la fois le secteur public et le secteur privé.

L'avancée mise en œuvre par Helle Thorning-Schmidt, notamment en termes d'égalité des chances, devrait être suivie d'autres initiatives. En effet, son programme annonçait aussi sa volonté de mettre en place un congé parental de trois mois réservé aux pères, d'établir un fonds de maternité pour les travailleurs autonomes et d'assurer aux « co-mères » d'enfants nés de la fécondation artificielle les mêmes droits que ceux des pères de familles traditionnelles [1].

1. « Le programme du nouveau gouvernement est placé sous le signe de la "coopération" et du "renouvellement" », *Planet Labour*, n° 110589, 4 octobre 2011.

Dans le secteur privé, le gouvernement dépasse le cadre des 200 entreprises cotées en bourse et demande aux 1 100 plus grandes entreprises du pays de fixer un taux cible à atteindre chaque année pour « le sexe sous-représenté ». Les entreprises seront également obligées d'adopter une politique pour augmenter le nombre de femmes aux postes de direction. Elles auront enfin l'obligation de rendre des comptes sur les objectifs fixés, la politique adoptée et les résultats obtenus dans le rapport annuel ainsi qu'en cas d'échec, les raisons de ce dernier. Si cette dernière obligation n'est pas respectée, les entreprises seront sanctionnées par une amende relativement symbolique allant de 5 000 à 10 000 couronnes (672 euros à 1 345 euros) [1].

L'idée de favoriser l'intégration des femmes dans les postes de direction n'est pas nouvelle au Danemark. Elle avait déjà inspiré d'anciennes initiatives. Il y a eu par exemple la « Charte pour plus de femmes aux postes de direction », opération menée en 2008 ainsi que « L'opération réaction en chaîne : recommandations pour plus de femmes dans les conseils d'administration » lancée en 2010. En 2007, le ministre des Affaires sociales et de l'Egalité des chances de l'époque avait, en partenariat avec l'organisation patronale Dansk Industri, lancé un réseau de dix « ambassadeurs » (en fait des hauts responsables de grandes entreprises danoises – cinq du secteur privé et cinq du secteur public – et des membres de certains ministères) dont le rôle était de promouvoir une plus grande présence des femmes aux postes de direction [2]. Pour cela, des débats ont été organisés, ainsi que la mise en place d'une charte pour plus de femmes dans des postes de direction, que les entreprises pouvaient (ou non) signer. La signature de la charte obligeait les entreprises non seulement à afficher des objectifs, mais aussi à développer les moyens afin de les atteindre. En septembre 2009, 75 entreprises avaient signé la charte. Même si ce nombre se rapproche fortement de l'objectif final affiché de 100 signatures d'entreprises, l'exemple montre combien l'exercice de la parité nécessite une certaine volonté politique.

Dansk Industri (Confederation of Danish Industry) a également développé, en collaboration avec le Centre danois d'information sur les femmes et le genre (Danish Center for gender, Equality and Ethnicity, Kvinfo-Kon-viden information forskning, KVINFO), une initiative originale en créant une base de données de candidatures féminines potentielles et disponibles pour les conseils d'administration. Accessible *via* internet, « Women on Board » a pour objectif de sélectionner les meilleurs candidats disponibles pour les entreprises. L'actuelle base de données se composerait d'environ 140 CV de femmes d'affaires professionnelles avec une grande compétence et une expérience dans un large éventail de secteurs d'activité. Toutes les candidates sont approuvées par un conseil consultatif, qui sélectionne les CV assez qualifiés pour être enregistrés dans la base. Pour intégrer ce « vivier », la candidate doit remplir un dossier et expliquer ce que sa candidature peut apporter à un conseil d'administration, en quoi consiste sa responsabilité stratégique et opérationnelle courante, quelles sont ses tâches de gestion courantes, son expérience de travail

1. « Danemark : le nouveau plan gouvernemental pour accroître le nombre de femmes dans les CA sera transposé par une loi à l'automne prochain », *Planet Labor*, précité.
2. « Le gouvernement lance un réseau de dix ambassadeurs pour promouvoir l'accès des femmes aux fonctions de direction », *Planet Labour*, n° 070721, 5 septembre 2007.

dans des conseils d'administration, son expérience internationale.

Du côté des organisations syndicales, l'accueil semble favorable à cette proposition. Leur attention s'est surtout portée sur l'inégalité hommes-femmes tant sur le marché du travail (notamment lors de la publication par Landsorganisationen i Danmark – LO – d'un guide sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes) qu'en ce qui concerne la conciliation vie familiale-vie professionnelle.

Ces expériences ont été critiquées car considérées comme trop tièdes, manquant de contraintes, de sanctions et d'efficacité réelle. Mette Verner, chercheure à l'Université de Aarhus et spécialiste de ces questions, notamment, a fortement critiqué ces mesures, estimant que la stagnation depuis des décennies du taux de présence des femmes aux postes de direction nécessitait une mesure plus radicale. Cette chercheure estime ainsi la méthode des quotas adaptée et efficace (Smith *et al*., 2008). Dans cette étude publiée en 2008, ces chercheurs ont examiné le lien entre la présence des femmes aux postes de direction, dans les conseils d'administration et de surveillance et la performance de l'entreprise. Leur étude les amène à la conclusion qu'une forte représentation des femmes aux postes de direction dans les entreprises a souvent un effet bénéfique sur la réussite de l'entreprise. Leurs résultats quant à la présence des femmes dans les conseils de surveillance et d'administration sont plus nuancés. S'il n'existe pas de preuve irréfutable d'un lien entre performance et diversification des membres des conseils d'administration, il est le plus souvent admis que cette diversité peut être considérée comme une richesse pour les entreprises.

Les expériences étrangères : le modèle norvégien

Le modèle de quotas danois veut se démarquer du modèle norvégien, considéré comme « dépourvu de la flexibilité nécessaire », selon Manu Sareen, le ministre danois chargé de l'Egalité, des Affaires ecclésiastiques et de la Coopération nordique [1]. Il veut aussi favoriser le dialogue avec les entreprises afin d'atteindre « un bon équilibre entre le besoin d'accroître le nombre de femmes dans les conseils d'administration et celui d'assurer la flexibilité pour les entreprises ».

La Norvège a été, en effet, le premier pays du monde à imposer, en 2003, un quota de 40 % de femmes dans les conseils de surveillance des entreprises. Cette loi est l'aboutissement d'un long processus qui a commencé en 1999 avec la volonté de réformer la loi sur l'égalité des sexes. Cette loi, soutenue par une large majorité politique, depuis la coalition de centre-droit au gouvernement jusqu'aux partis d'opposition (parti travailliste et parti de la gauche socialiste) avait été fortement débattue par la société dans son ensemble (Storvik, Teigen, 2010).

Cette loi vise en priorité les entreprises cotées en bourse, mais aussi les entreprises d'Etat ou intercommunales (entreprises qui sont la propriété publique et conjointe de deux ou plusieurs communes). Elle a ensuite été étendue aux conseils d'administration de toutes les entreprises communales et coopératives, puis aux sociétés à responsabilité limitée dont les communes détiennent au moins deux tiers des parts sociales. Le quota s'applique aussi à toutes les entreprises dont l'Etat est propriétaire et à toutes les sociétés anonymes de droit privé (à partir de 2006, ces entreprises se sont vues

1. « Danemark : le nouveau plan gouvernemental... », *Planet Labor*, précité.

Encadré

La loi sur les entreprises (articles 6 à 11 a) en Norvège

Exigences relatives à la représentation des deux sexes dans les conseils d'administration.

Au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse, les deux sexes doivent être représentés de la façon suivante :

1. Lorsque les conseils comportent deux ou trois membres, les deux genres doivent y être représentés ;

2. Lorsque les conseils comportent quatre ou cinq membres, les deux genres doivent y être représentés par au moins deux membres chacun ;

3. Lorsque les conseils comportent entre six et huit membres, les deux genres doivent y être représentés par au moins trois membres ;

4. Lorsque les conseils comportent neuf membres ou plus, chacun des deux sexes doit détenir au moins 40 % des mandats ; cette règle s'applique de façon identique pour la désignation des administrateurs et des administratrices suppléants.

Source : Storvik, Teigen (2010).

accorder un délai supplémentaire de deux ans). Pour les sociétés à responsabilité limitée, aucun quota n'est imposé à ce jour. On peut dire au final que l'entrée en vigueur pleine et entière des dispositions de la loi ne s'est vraiment faite qu'en 2008. En cas de non-respect de la loi, les sanctions pénales peuvent aller jusqu'à la dissolution forcée de l'entreprise.

Depuis sa mise en place en 2003, le dispositif semble faire partie intégrante de la société norvégienne, civile et politique, et il ne fait plus guère l'objet de discussions. Peu d'informations qualitatives sortent sur le bilan de cette loi. On note (Storvik, Teigen, 2010) essentiellement le silence des organisations patronales (récalcitrantes à cette loi et dont certaines avaient déclaré qu'il serait difficile de trouver des femmes compétentes pour pourvoir les postes), qui peut signifier que les difficultés supposées n'ont pas été rencontrées. Au niveau quantitatif, en revanche, la mutation est profonde. A la fin des années 1990, le taux de participation des femmes dans les instances de direction atteignait entre 2 % et 4 %. Actuellement et depuis 2009, elle est de 40 %. Pour autant, elle ne dépasse pas ce plafond imposé [1]. Reste à noter que la présidence des conseils d'administration demeure la plupart du temps réservée à un homme (seules 5 % des présidents sont des présidentes).

1. Storvik et Teigen (2010) expliquent ceci par un double phénomène : d'une part, les entreprises dans lesquelles l'un des deux sexes représente moins de 20 % bénéficient d'une certaine souplesse par rapport aux quotas et d'autre part les petites entreprises dans lesquelles le conseil d'administration est composé au maximum de 3 membres ou moins font chuter le taux moyen.

Une extension à l'ensemble des autres pays européens ?

Selon le *Financial Times* [1], Viviane Reding, la Commissaire européenne à la justice, pourrait proposer cet automne des règles contraignantes (sous la forme d'une directive) pour renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration des moyennes et grandes entreprises cotées. L'objectif de cette directive serait d'augmenter considérablement d'ici 2020 le nombre de femmes dans les conseils d'administration, et ce dans l'ensemble des pays européens, en fixant un quota minimum de 40 % de présence du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs des entreprises cotées en bourse. Par cette directive, la Commission poursuivrait son action de promotion de l'égalité des genres dans la prise de décision économique. Le champ des entreprises serait celles cotées en bourse du fait de leur importance économique mais aussi de leur grande visibilité. Cette proposition de quotas à 40 % pour le sexe sous-représenté semble, pour la Commission, cohérent par rapport au seuil de 30 %, considéré comme plancher, et le seuil de la parité. Si cela s'avérait exact, ce serait un signe de la nécessité politique, stratégique et économique de la mise en place d'un début d'égalité professionnelle dans la prise de décision économique. Pour autant, cette directive n'a pas encore vu le jour et risque de ne pas le voir du fait d'un possible désaccord du Royaume-Uni.

L'instauration des quotas en Norvège tout d'abord, maintenant au Danemark, et *a priori* à l'ensemble des pays européens *via* la Commission européenne montre que le processus semble désormais enclenché. Depuis la décision norvégienne, le débat se généralise et pose la question de remédier à une situation persistante en Europe d'absence des femmes dans les lieux de décision. Ce qui, à l'origine, pouvait passer pour un « particularisme scandinave » tend à s'étendre aux pays européens. Cette loi inédite montre comment dans certains cas politique et économie sont étroitement dépendantes l'une de l'autre. Le principal écueil étant de conserver l'autonomie tant des entreprises que des Etats (Storvik, Teigen, 2010).

Un nombre croissant de pays étudient l'introduction de quotas, notamment à partir de l'exemple norvégien. Il est sûr que le modèle danois instaure une nouvelle donne, mélangeant à la fois contrainte et flexibilité. Peut-être constituera-t-il un modèle alternatif au modèle norvégien, plus à même d'être accepté par les autres pays européens, récalcitrants aux quotas fixes.

En Belgique, par exemple, la loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques oblige les entreprises cotées à faire en sorte que, après une période transitoire, au moins un tiers des membres du conseil d'administration de la société soient de sexe opposé de celui des autres (Commission européenne, 2012). La loi du 28 juillet 2011, qui impose dès lors un quota légal, n'est pas entrée en vigueur immédiatement, le législateur ne voulant pas toucher aux mandats existants des administrateurs. En effet, les administrateurs étant généralement nommés pour une durée maximale de six ans, le quota

1. Peter Spiegel, « Women on Corporate Boards: The Leaked Documents », *Financial Times*, 5 septembre 2012. Voir aussi Najat Vallaud-Belkacem, « Une diplomatie du droit des femmes », *Libération*, 13 septembre 2012.

imposé ne s'applique qu'à partir du premier jour du sixième exercice social qui commence après la publication de la loi. Ainsi, les sociétés cotées ont largement le temps de trouver des candidates. Pour les sociétés dont les titres sont admis pour la première fois sur un marché réglementé, le quota s'applique également à partir du sixième exercice social qui commence après cette admission. Cette dernière disposition s'applique à partir du premier jour de l'exercice social qui commence après la publication de la loi. Ainsi, quand une société dont l'exercice social coïncide avec l'année calendaire est admise à un marché réglementé en 2012, elle sera soumise au quota à partir du 1er janvier 2018. La loi du 28 juillet 2011 introduit également l'obligation de faire figurer dans le rapport de gestion un résumé des efforts consentis afin qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration soient de sexe différent de celui des autres membres. En cas de non-respect de cette obligation, tout avantage, financier ou autre, de tous les administrateurs, lié à l'exécution de leur mandat, est suspendu. Ces avantages seront rétablis lorsque la composition du conseil d'administration deviendra conforme à la loi. Ceci n'est pas la seule sanction. Si le nombre minimum requis d'administrateurs de sexe différent n'est pas atteint, le prochain administrateur nommé doit être de ce sexe, faute de quoi sa nomination sera nulle (De Jonge, Leo Peeters, 2011).

Les Pays-Bas avaient en décembre 2009 décidé d'imposer au moins 30 % de femmes dans les directions et les conseils d'administration des entreprises de plus de 250 salariés. Les entreprises qui n'auront pas atteint cet objectif d'ici 2016 devront proposer une stratégie leur permettant d'y arriver (Commission européenne, 2012).

En France, les données sur la place des femmes dans les postes à responsabilités et les conseils d'administration sont limitées. On peut cependant positionner la France avec des données générales : en 2008, 32,3 % des cadres de direction et dirigeants d'entreprises privées sont des femmes dans l'Union européenne, 39,2 % en France (Direction générale de la cohésion sociale, 2010:21). En 2011, elles étaient 20,8 % dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40, contre 15,3 % en 2010 et 10,5 % en 2009 [1]. En 2011, les femmes représentent 17,4 % des administrateurs du SBF 120 [2]. La même année, il y a 2 % de femmes présidentes-directrices générales, 4 % de présidentes de conseil d'administration non PDG, 14 % de présidentes de conseil de surveillance dans 500 sociétés françaises cotées sur Euronext Paris (Délégation aux droits des femmes de l'assemblée nationale, 2011). En 2006, les femmes représentent 29 % des créateurs d'entreprise, 27 % en 2002 (Insee, 2008).

Conclusion

L'entrée en vigueur d'une politique volontariste d'intégration des femmes aux postes de direction est encore trop récente pour en tirer des conclusions. En effet, les études menées sur la présence des femmes aux postes de direction et la performance économique des entreprises sont abondantes mais peu pertinentes, d'une part, parce que la performance économique d'une entreprise peut se

1. Site internet Capitalcom, Bilan des AG 2011.
2. Site internet Ethic & Board, 2 novembre 2011.

définir de différentes façons et d'autre part parce qu'il semble difficile d'isoler, dans ce cas-là, un rapport entre un effet et une cause.

Pour autant, la multiplication des « modèles » de parité dans les conseils de surveillance de différents pays de l'Union européenne et la possible mise en place d'une directive européenne sur ce sujet montrent l'importance et la nécessité de cette égalité économique hommes-femmes. Cette évolution semble, même si elle est retardée et reportée, quasiment irrévocable et inéluctable dans les prochaines décennies.

Sources :

Bell L., Smith N., Smith V., Verner M. (2008), *Gender Differences in Promotion into Top-Management Jobs*, Working Paper 08-21, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Economics.

Commission européenne (2012), *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi,* Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf, 23 p.

De Jonge A., Peeters L. (2011), « La mixité des genres dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourses et des entreprises publiques », http://www.peeters-law.be/documents/news-items/news-28.xml?lang=fr.

Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale (2011), « La place des administratrices dans 500 sociétés françaises cotées sur Euronext, impact de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 », http://www.g-et-s.com/doc-dech/synth712.pdf.

Direction générale de la cohésion sociale (2010), *Chiffres Clés 2010, l'égalité entre les femmes et les hommes.*

Eurostat (2007), « Disparités hommes/femmes parmi les chefs d'entreprise », *Statistiques en Bref*, n° 30/2007, 7 p.

Insee résultats (2008), *Créations et créateurs d'entreprises – Première interrogation 2006, profil du créateur*, n° 34, février.

OCDE (2012), Navigateur de parité, www.oecd.org/parite.

Silvera R. (2009), « L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes », *Informations sociales*, n° 151, p. 62-70.

Smith N., Smith V., Verner M. (2008), *Women in Top Management and Firm Performance*, Working Paper 08-12, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Economics.

Statistics Denmark (2012), *Statistical Yearbook*, 2012.

Storvik A, Teigen M. (2010), « L'expérience norvégienne – un quota de femmes dans les conseils d'administration », *Analyses et documents*, Friedrich Ebert Stiftung.