

Échange de bonnes pratiques sur l'égalité entre les femmes et les hommes

Les femmes dans les instances de décision économique

Norvège, 10 et 11 mai 2012

Rapport de synthèse

Clause de non-responsabilité:

Les informations contenues dans cette publication
ne reflètent pas nécessairement l'opinion ou la position de la Commission européenne.

La présente publication a été soutenue financièrement dans le cadre du programme de l'UE pour l'emploi et la solidarité sociale PROGRESS (2007-2013).

Ce programme est mis en œuvre par la Commission européenne. Il a été établi pour appuyer financièrement la poursuite des objectifs de l'Union européenne dans les domaines de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020 dans ces domaines.

Le programme, qui s'étale sur sept ans, s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'évolution d'une législation et de politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces dans l'ensemble de l'UE-27, des pays de l'AELE-EEE ainsi que des pays candidats et pré-candidats à l'adhésion à l'UE.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <http://ec.europa.eu/progress>

Les femmes dans les instances de décision économique

L'échange de bonnes pratiques qui s'est tenu à Oslo, en Norvège, les 10 et 11 mai 2012, portait sur les moyens d'accroître la participation des femmes à la prise de décision économique. Outre l'examen de la politique mise en place par le pays hôte, des présentations ont été consacrées aux approches adoptées par deux pays associés, le Danemark et le Royaume-Uni, et 14 autres pays ont pris part au débat¹, en plus des représentants de la Commission européenne, de la DG Justice et de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE).

En guise de toile de fond des discussions, il faut rappeler que, dans l'UE, les femmes ne représentent qu'environ 13,7 % des membres des conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées en bourse, dont 3 % à peine sont présidés par des femmes². En outre, les progrès demeurent trop lents: au rythme où les choses ont évolué jusqu'à présent, il faudrait environ 40 ans pour atteindre une représentation équilibrée des deux sexes dans les conseils d'administration (au moins 40 % de chaque sexe), d'où la mobilisation en faveur d'une politique plus efficace dans ce domaine. En mars 2011, la vice-présidente de la Commission européenne Viviane Reding a lancé la campagne «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe» visant à inciter les entreprises cotées en bourse à signer une déclaration d'engagement en vue de renforcer la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration de façon atteindre l'objectif de 30 % de membres féminins d'ici à 2015 et de 40 % d'ici à 2020³. En fait, l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de décision économique est un enjeu important pour la croissance économique de l'UE et pour la compétitivité du marché intérieur. Il existe d'ailleurs de solides arguments, dans l'intérêt des entreprises, en faveur de la diversité hommes-femmes aux postes de décision, tant d'un point de vue microéconomique – c.-à-d. en termes de performances individuelles des entreprises – que dans une perspective macroéconomique – c.-à-d. en termes de taux de croissance économique durablement plus élevés⁴.

1. Les bonnes pratiques du pays hôte et des pays associés

En Norvège, au Danemark et au Royaume-Uni, les tentatives visant à accroître la participation des femmes à la vie économique s'inscrivent dans une longue tradition et sont perçues comme un élément d'une dynamique politique plus large en faveur de l'égalité entre les sexes et comme l'expression d'une volonté, pour chaque pays, de mettre pleinement à profit le potentiel de ses ressources humaines. Les évolutions récentes des actions menées dans ce domaine laissent cependant apparaître des

¹ Ces pays étaient: l'Autriche, la Belgique, la Croatie, l'Estonie, l'Allemagne, la Grèce, l'Islande, l'Irlande, la Lituanie, Malte, la Pologne, la Slovaquie, l'Espagne et les Pays-Bas.

² Données collectées en janvier 2012: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_fr.htm

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

⁴ Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi. Disponible à l'adresse: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_fr.pdf

divergences dans les approches, où la Norvège tend à choisir la voie plus contraignante des quotas, tandis que le Danemark et le Royaume-Uni en sont restés à une démarche essentiellement volontaire, tout en privilégiant des mesures et des priorités différentes. Cette disparité offre une base de comparaison intéressante, même si c'est en définitive le contexte social, économique et politique qui dictera dans une large mesure ce qui fonctionne dans un pays, ainsi qu'il ressort des discussions entre tous les participants au séminaire.

1.1 Le contexte et l'approche politique en Norvège

Par rapport à d'autres pays, la Norvège peut se prévaloir d'une situation enviable en termes d'égalité entre les sexes, qui se reflète dans des taux d'emploi élevés pour les hommes comme pour les femmes et par une forte représentation dans les instances politiques au niveau local et national. Il existe cependant des signes familiers d'une ségrégation traditionnelle entre les sexes au sein de ces tendances générales avec, par exemple, une présence plus importante des femmes dans le secteur public et moindre dans le secteur privé, de même que dans les structures de direction des organisations qui les emploient.

Les premières tentatives de renforcement de la parité entre les sexes dans certains domaines de la vie des entreprises remontent à 1988 et, en 2003, la confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a créé «L'avenir au féminin», une initiative destinée à accroître la représentation des femmes aux postes de direction et dans les conseils d'administration en encourageant l'évolution des systèmes et des mentalités, et en organisant des programmes de développement personnel. Un des moteurs de cette initiative était la reconnaissance de la nécessité, pour les employeurs, de tirer le meilleur parti des talents et des ressources disponibles. C'est donc l'intérêt des entreprises qui était mis en avant dans les justifications de cette action. Dans le courant de la même année, cependant, des mesures législatives ont été introduites pour imposer aux entreprises d'augmenter la proportion des femmes dans leurs conseils d'administration, ce qui, dans la pratique, revenait à admettre que la démarche volontaire ne suffisait pas ou n'allait pas assez vite. C'est pourquoi cette double approche a été adoptée, avec l'appui d'un engagement fort au niveau politique.

L'imposition d'un quota de femmes dans la composition des conseils d'administration a été votée par le Parlement norvégien en 2003. La législation exige une représentation d'au moins 40 % pour les deux sexes dans les conseils d'administration et, dans un premier temps, l'obligation s'est appliquée aux sociétés anonymes à partir de 2008 (ou de 2006 dans le cas des nouvelles entreprises), aux intercommunales et aux entreprises publiques (dès 2004), mais elle a ensuite été étendue pour inclure les sociétés coopératives en 2008 et les sociétés communales en 2009. Au total, quelque 2 000 entités sont concernées, dont un peu plus de 300 sont des sociétés anonymes, tandis que 150 000 entreprises privées, environ, n'entrent pas dans le champ d'application de la loi. La couverture englobe néanmoins les principaux acteurs de l'économie norvégienne.

Un aspect important du système de quotas tient à un suivi régulier, qui impose aux employeurs de présenter un plan annuel définissant des objectifs et exposant les progrès accomplis dans leur réalisation. Le registre national des entreprises est chargé de faire appliquer les quotas et des sanctions peuvent être prises en cas de non-respect, la sanction ultime étant la dissolution de l'entreprise par les tribunaux. Le système de rapports et de suivi contribue néanmoins à garantir que les entreprises dont les progrès sont insuffisants soient encouragées à augmenter leurs efforts, de

telle sorte que la menace de sanctions constitue un incitant efficace, sans grands risques qu'elle soit mise à exécution.

Cette approche législative est étayée par un facteur important, à savoir le contexte économique et social en Norvège. Grâce à des mesures comme l'accès à des services de garde d'enfants (qui est un droit légal), le congé parental et la rémunération du congé pour enfant malade, les femmes et les hommes disposent de droits qui garantissent au moins une certaine égalité entre les sexes dans la vie professionnelle. De même, en Norvège, l'importance de tirer le meilleur parti des ressources humaines disponibles et de mettre à profit l'éducation et l'expérience recueille une large adhésion.

Évaluation de l'approche norvégienne

Même si les quotas sont imposés depuis plusieurs années, des avantages plus étendus sont censés s'accumuler sur une longue période, dans la perspective que les changements au sein du conseil d'administration se diffuseront dans les structures de décision et d'autres aspects de la vie des entreprises. La plupart des études menées à ce jour ont porté sur les évolutions dans les grandes entreprises cotées en bourse, où des améliorations notables ont été enregistrées depuis 2003, dans la mesure où l'objectif de 40 % a désormais été atteint, mais la participation des femmes s'est stabilisée à ce niveau et rien n'indique que les entreprises s'emploient à aller plus loin. Cette stagnation suscite de nombreuses questions, mais force est de constater que les hommes restent mieux représentés dans les conseils d'administration des entreprises.

Une enquête effectuée auprès de l'ensemble des membres des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse (soit environ 880 personnes, au total, avec un taux de réponse de 62 %) a fait apparaître que l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils ne résultait pas d'un quelconque recrutement direct par des agences, d'appels publics aux candidatures ou de la nomination de personnes de la famille de membres existants du conseil d'administration. L'étude a aussi fait apparaître que la plupart des femmes occupent des postes réguliers au conseil. En termes d'âge, il s'agit le plus souvent de jeunes femmes qui ont été nommées à la place de jeunes hommes, mais leurs qualifications sont similaires. Le type de questions qui pouvaient être posées dans le cadre de l'enquête était assez restreint, mais l'impression qui se dégage des réponses était que les attitudes à l'égard de l'imposition d'un quota avaient beaucoup évolué, pour passer de l'hostilité à une large acceptation.

Toutefois, si le succès a été appréciable pour ce qui est de remédier au déséquilibre entre les sexes au niveau du conseil d'administration, la volonté de changement dans un contexte professionnel plus large s'est révélée décevante. Lors de l'enquête, 83 % des postes de direction dans ces entreprises étaient encore tenus par des hommes, bien que ce soit une amélioration par rapport au chiffre de 93 % en 2003. Le meilleur résultat est celui du secteur public, où les hommes n'occupent que 80 % des principaux postes de direction. L'étude a aussi examiné le problème dit des «jupes dorées», caractérisé par le fait que certaines femmes siègent dans de multiples conseils d'administration, et a conclu que la grande majorité des femmes membres de conseils d'administration n'avaient qu'un seul mandat.

D'une manière générale, l'imposition de quotas paraît avoir été fructueuse tant pour renforcer la proportion des femmes dans les conseils d'administration que pour démontrer le potentiel du changement. L'un des problèmes qui se posent, cependant,

quand on fixe des objectifs, c'est qu'une fois ceux-ci atteints, la dynamique mise en place tend à perdre son élan. Il est par ailleurs irréaliste d'espérer que les changements dans la composition des conseils d'administration se propageront dans toutes les structures des entreprises – cela demande des efforts supplémentaires et une action politique. Il apparaît aussi qu'une mobilisation plus grande des partenaires sociaux est nécessaire pour assurer le succès de mesures volontaires.

1.2 Le contexte et l'approche politique au Royaume-Uni

L'approche adoptée au Royaume-Uni privilégie l'impulsion donnée par les entreprises, dans le cadre d'un mécanisme d'autorégulation qui leur permet d'améliorer la situation sans leur imposer de législation contraignante. Elle repose sur la conviction que les entreprises ont intérêt à ce que les femmes soient pleinement représentées au sein de leurs conseils d'administration afin de profiter de la diversité des talents et d'en tirer le meilleur parti. Il est admis que l'économie a besoin de la participation active des femmes et que des avantages économiques considérables pourraient en découler au fil du temps. Les intervenants ont cependant souligné que ce n'est pas seulement une question de chiffres. L'objectif de la politique est de susciter un changement culturel dans les attitudes à l'égard du rôle des femmes dans les entreprises et, dans cette optique, l'interface entre l'éducation et la vie professionnelle constitue un aspect important, qui mérite d'être examiné. À cet égard, il est entendu que la solution ne saurait tenir dans un rafistolage rapide et que l'objectif est de mettre en place un changement durable.

Des progrès appréciables ont déjà été accomplis en vue de créer un climat favorable à une participation accrue des femmes, comme l'extension à tous les salariés de la possibilité d'opter pour un travail flexible ou le congé parental partagé. Des signes clairs indiquent que davantage de femmes sont recrutées par les entreprises pour occuper des postes à responsabilité, même s'il existe encore une ségrégation professionnelle notable. Les dispositions de la loi sur l'égalité sont assez larges pour être invoquées dans de telles circonstances, mais l'accent est plutôt mis sur les efforts visant à obtenir un engagement des employeurs, qui passe par une collaboration avec des organismes représentatifs, comme le Women's Business Council, et à convaincre les médias de se faire l'écho des objectifs de la politique menée.

La nécessité d'améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration est reconnue depuis au moins 20 ans et constitue l'une des préoccupations de l'activité de suivi du Conseil d'information financière (Financial Reporting Council – FRC). Ce travail a consisté principalement à encourager les meilleures pratiques, décrites dans le code de gouvernance des entreprises du Royaume-Uni (Corporate Governance Code – CGC) destiné aux sociétés anonymes, dont les lignes directrices ne sont nullement contraignantes. En 2010, le Code a été révisé et une déclaration plus spécifique a été ajoutée concernant la valeur et la nécessité de la diversité dans les conseils d'administration: «*La recherche de candidats et les nominations au conseil d'administration doivent être guidées par le mérite, au regard de critères objectifs, en tenant dûment compte des avantages de la diversité au sein du conseil, et notamment de la parité hommes-femmes.*»

En octobre 2011, le FRC a annoncé qu'à la lumière de la consultation publique qui a suivi le rapport Davies Report (voir ci-dessous), le CGC serait de nouveau modifié pour imposer aux entreprises de présenter des rapports sur leur politique en matière de diversité au sein du conseil d'administration (notamment en termes de représentation des deux sexes), sur les objectifs mesurables qu'elle se sont éventuellement fixés et

sur les progrès accomplis dans leur réalisation. Ce système entrera en application à compter d'octobre 2012, bien que le FRC ait encouragé les entreprises à commencer dès que possible sur une base volontaire.

Les progrès ont cependant été jugés trop lents. Cette préoccupation coïncidait avec l'introduction, en Australie, d'une nouvelle structure de rapport pour les sociétés cotées en bourse qui faisait ressortir la proportion des membres féminins dans les conseils d'administration et qui s'est révélée très fructueuse, sans qu'il soit nécessaire d'imposer une obligation légale⁵. Comprenant qu'il convenait de relancer la dynamique en place au Royaume-Uni, en 2010, le nouveau gouvernement a chargé un industriel, lord Davies, de diriger une étude sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration, avec pour mission d'explorer toutes les pistes possibles. Le processus comportait une vaste consultation et l'une des premières options envisagées était d'imposer un quota, mais elle n'a recueilli que peu d'adhésion (11 % seulement des personnes consultées se sont déclarées en faveur de cette solution) et a donc été rejetée. L'accent a plutôt été mis sur les besoins des entreprises pour décider de l'approche à adopter et le rapport Davies⁶ a énoncé dix grandes recommandations, qui reposent toutes sur la volonté de mobiliser l'ensemble des parties prenantes, au lieu de concentrer les efforts sur des actions ciblant les femmes elles-mêmes. Les recommandations sont résumées ci-après:

- les 350 entreprises cotées en bourse qui composent l'indice FTSE 350 (Financial Times-Stock Exchange) devraient se fixer des objectifs concernant le pourcentage de femmes qu'elles souhaitent voir siéger à leur conseil d'administration en 2013 et en 2015, un minimum de 25 % étant recommandé pour les 100 entreprises de l'indice FTSE 100;
- les sociétés cotées en bourse devraient rendre publics les chiffres relatifs à la proportion de femmes dans leurs effectifs et aux postes de décision, et les directeurs généraux devraient revoir le pourcentage de femmes qu'ils souhaitent compter au sein de leurs comités exécutifs;
- le FRC devrait modifier le CGC pour imposer aux entreprises d'adopter une politique en matière de diversité au sein des conseils d'administration, avec des objectifs mesurables, et les progrès devraient être publiés chaque année;
- les présidents des conseils d'administration seront encouragés à signer une charte soutenant les recommandations;
- les présidents devraient rendre publiques des informations significatives sur les procédures de nomination au conseil;
- les investisseurs devraient prêter attention aux recommandations dans leur appréciation des entreprises;
- les entreprises sont encouragées à faire connaître les vacances de leurs postes de direction non exécutifs;

⁵ À la suite de l'introduction du nouveau code de gouvernance en Australie, la proportion de femmes dans les conseils d'administration est passée de 5 % en 2009 à 27 % en 2010.

⁶ Rapport Davies – *Women on Boards*, février 2011, disponible à l'adresse <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>

- les sociétés de recrutement de cadres devraient adopter un code de conduite volontaire portant sur les meilleures pratiques en termes de parité hommes-femmes dans les conseils d'administration;
- il convient d'élargir les horizons d'où proviennent les femmes recrutées pour occuper des postes à responsabilité – hormis la filière habituelle des milieux d'affaires, des universitaires, des femmes entrepreneurs, des fonctionnaires et des femmes issues des professions libérales devraient aussi être considérées comme des candidates potentielles;
- le comité de pilotage devrait se réunir tous les six mois pour faire le point et établir un rapport sur les progrès accomplis.

À l'appui de ces recommandations, le gouvernement a lancé l'initiative «Think, Act, Report», qui représente une nouvelle approche visant à améliorer la transparence en matière salariale et à renforcer l'égalité sur le lieu de travail, afin de stimuler le changement.

Évaluation de l'approche britannique

La représentation des femmes au sein des conseils d'administration fait l'objet d'un suivi régulier au Royaume-Uni depuis un certain temps déjà, mais le rapport Davies est venu apporter un nouvel élan en soulignant la nécessité d'une analyse plus incisive. Le dernier point sur les progrès accomplis par les entreprises de l'indice FTSE 100 fait apparaître une augmentation spectaculaire dans les conseils d'administration à structure unitaire (incluant des membres exécutifs et non exécutifs), où la participation des femmes s'élève à 16 %, tandis que la part des conseils exclusivement masculins a chuté à 9 %. D'autres progrès sont perceptibles dans le fait que la proportion de femmes parmi les nouveaux membres nommés dans les conseils, qui était d'environ 13 % en 2010, a plus que doublé pour atteindre 28 % en 2012. Sur la base de ces tendances, les projections indiquent que la représentation des femmes dans les conseils atteindra 26 % en 2015 et 36 % en 2020. De plus, certains progrès ont aussi été observés parmi les entreprises de l'indice FTSE 250.

Près des deux tiers des femmes qui ont été récemment nommées dans les conseils d'administration n'avaient pas d'expérience préalable dans les entreprises de l'indice FTSE 100, bien qu'elles aient pour la plupart déjà fait leurs preuves, notamment dans le secteur associatif. En termes de cumul des mandats, il n'y a pas de réelle différence entre les hommes et les femmes – cela existe pour les deux sexes.

Toutefois, la situation n'est pas pour autant exempte d'aspects négatifs et certains éléments laissent craindre que des entreprises ne conservent pas les informations nécessaires au suivi des objectifs fixés. Cette réticence peut être due en partie à l'impression que ces objectifs constituent une autre forme de quotas et donc une ingérence dans les affaires de l'entreprise. Cependant, l'intégration de l'approche dans le CGC est considérée par ses promoteurs comme essentielle pour donner suffisamment de poids aux objectifs.

En revanche, il apparaît aussi que la nouvelle politique de transparence commence à être perçue par les investisseurs comme un critère de sélection pour leurs placements. Cette évolution encourageante résulte des actions volontaires des entreprises, sans autre incitation que l'attention des médias et la pression des pairs (notamment les

recommandations du rapport Davies). Certains changements récents ont été influencés par l'exemple de l'Australie, où la volonté d'agir a en grande partie été motivée par la menace d'une intervention législative si la situation ne s'améliorait pas suffisamment. Cette menace a aussi été brandie au Royaume-Uni, bien qu'il soit difficile d'apprécier dans quelle mesure elle a pu aiguillonner le changement. Une évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sera effectuée tous les six mois par un organisme indépendant, pour le compte du gouvernement. Le dernier rapport de suivi⁷ (octobre 2011) atteste d'une évolution appréciable, avec 22,5 % de femmes parmi les membres nouvellement nommés dans les conseils d'administration, contre 13,3 % en 2010, bien qu'on ne s'attende pas à voir le pourcentage continuer à augmenter à ce rythme dans les prochaines années.

1.3 Le contexte et l'approche politique au Danemark

Au Danemark, le processus visant à accroître la représentation des femmes au sein des organes de surveillance des entreprises repose essentiellement sur une approche volontaire structurée qui suppose un degré de coopération élevé entre les services ministériels et les agences. En 2007, une *Charte pour l'augmentation du nombre de femmes dans les fonctions de direction* a été lancée dans le but d'amener les employeurs des secteurs public et privé à s'engager à prêter plus d'attention aux questions d'égalité entre les sexes en vue d'accroître la proportion de femmes aux postes de direction. Si la souscription à la charte était volontaire, des objectifs devaient être fixés et un corps d'ambassadrices des femmes a été formé, rassemblant des dirigeantes de grandes entreprises.

Les informations recueillies donnent à penser que la proportion des femmes au sein des conseils n'a guère changé depuis les années 1990, stagnant autour de 10 à 12 % parmi les 2 500 plus grandes entreprises. Toutefois, le Comité de gouvernance des entreprises souligne la difficulté d'obtenir des données précises à cet égard et considère que le chiffre est actuellement plus élevé, à savoir environ 19 %, bien que cette estimation se base sur l'ensemble des entreprises et que les résultats diffèrent quand les statistiques sont ventilées. Par exemple, parmi les sociétés cotées en bourse, la proportion tend à rester bien au-dessous de cette moyenne, soit plutôt 6,5 % en 2011, ce qui paraît relativement peu, mais constitue une nette amélioration par rapport au chiffre de 5,0 % obtenu en 2008.

Cette faible représentation se reflète aussi dans le nombre de femmes parmi les directeurs généraux des entreprises danoises, avec une proportion de 6 à 7 % pour les 2 500 plus grandes entreprises, qui tombe à 2 % seulement pour les sociétés cotées en bourse, toujours selon les données collectées par le Comité de gouvernance des entreprises⁸. Il semble donc que la faible représentation des femmes constitue un problème endémique et l'on peut craindre que le petit nombre de femmes occupant des fonctions de direction se traduise par une pénurie qui restreint les possibilités de nomination aux conseils d'administration. Pourtant, le Danemark est un pays reconnu pour l'attention qu'il porte à la promotion de l'égalité entre les sexes sur le marché du travail, grâce à l'accès aux services de garde d'enfants, au congé parental et à d'autres mesures favorables à l'équilibre entre vie professionnelle et vie de famille. Néanmoins,

⁷ Sealy, Doldor, Singh et Vinnicombe, 2011.

⁸ Voir le document de discussion préparé par le Danemark pour ce séminaire: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/tools/good-practices/review-seminars/decision_making_fr.htm

il semblerait que ces mesures n'aient pas de répercussion sur le personnel dirigeant ou les organes de surveillance des entreprises du secteur privé.

C'est dans ce contexte et dans le souci de stimuler le processus que l'opération «Réaction en chaîne» a été introduite en novembre 2010. L'objectif principal était de veiller à ce que les membres des organes de surveillance soient sélectionnés sur la base des informations les plus complètes possible concernant les candidats. C'est pourquoi l'attention se portait sur l'ensemble de la chaîne de recrutement. Dans un premier temps, l'opération s'adresse à toutes les sociétés cotées en bourse et les invite (sur une base volontaire) à souscrire à une série de recommandations en vue de recruter davantage de femmes au sein de leurs conseils, à savoir:

- augmenter le pourcentage de femmes candidates à des postes dans des organes de surveillance;
- assurer le contrôle, l'évaluation et le suivi du pourcentage de membres féminins dans le rapport annuel publié par la direction;
- rendre compte dans le rapport annuel des critères de recrutement et de sélection appliqués pour pourvoir aux postes de direction;
- élargir le réservoir de candidates potentielles au conseil en s'employant à augmenter le nombre de femmes au sein du personnel dirigeant en général;
- s'engager à respecter les «Recommandations en matière de gouvernance des entreprises» en termes de diversité.

Un aspect de l'opération «Réaction en chaîne» est qu'elle a été développée en collaboration avec les partenaires sociaux, qui ont aussi été associés au groupe de travail chargé de rallier de nouveaux employeurs à la cause. Leur contribution est considérée comme une clé du succès de l'opération. Il est demandé aux entreprises d'adopter des objectifs spécifiques, des calendriers et des mécanismes de suivi pour mesurer les progrès accomplis.

Évaluation de l'approche danoise

L'opération «Réaction en chaîne» est une initiative relativement récente et il est encore trop tôt pour en apprécier pleinement le succès – il conviendra d'en juger à moyen ou long terme. Cependant, étant donné que l'on part d'un niveau très bas de participation des femmes aux conseils d'administration des entreprises, les attentes sont élevées et, parmi les employeurs qui ont souscrit à l'opération (actuellement au nombre de 55), environ 63 % ont lancé des plans d'action concrets et 50 % ont mis en place des activités spécifiques. Néanmoins, malgré le soutien de certains acteurs importants (comme Carlsberg et Novo Nordisk), l'engagement des employeurs au sein du groupe-cible auquel s'adressait l'opération demeure, à ce stade, assez décevant⁹.

Une première évaluation officielle de l'opération est en cours et des questionnaires ont été envoyés par le ministère aux employeurs en vue de mesurer les progrès accomplis. Cependant, depuis l'introduction de l'opération, un changement de gouvernement est intervenu et une nouvelle stratégie a récemment été élaborée pour

⁹ Selon la présentation de Mette Kaae Hansen, du ministère danois de l'égalité des chances et des cultes.

améliorer l'égalité entre les sexes au sein des conseils d'administration des entreprises. Selon la présentation officielle des autorités danoises, en 2012, le «modèle danois» devrait respecter le droit des entreprises à conduire leurs affaires comme elles l'entendent, mais il leur est imposé de définir des objectifs mesurables concernant la proportion de membres du sexe sous-représenté au sein du conseil. Cette obligation constitue un instrument législatif qui s'applique aux 1 100 plus grandes entreprises (dont certaines appartiennent à l'État), avec des exigences diverses à satisfaire, selon les catégories d'entreprises, afin d'accroître le nombre de femmes occupant des fonctions de direction en général.

2. La situation dans les pays participants

Dans les pays qui ont participé au séminaire, on peut distinguer deux grandes orientations dans les efforts visant à accroître la participation des femmes dans les instances de décision économique. La première, et la plus répandue, est l'approche volontaire, qui est suivie par 11 de ces pays, à savoir l'Autriche, la Croatie, l'Estonie, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, la Lituanie, Malte, la Pologne, la Slovaquie, et le Royaume-Uni. La seconde approche est celle des quotas imposés par la législation, mais il existe deux variantes. La première repose sur une législation à part entière qui fixe des quotas pour la composition des conseils d'administration, avec des sanctions en cas de manquement. Un État membre de l'UE participant au séminaire a adopté cette approche, à savoir la Belgique (à l'instar de la France et de l'Italie), en plus de la Norvège et de l'Islande. L'autre variante consiste à fixer des quotas, mais sans la menace de sanctions. C'est le cas aux Pays-Bas et en Espagne. Toutefois, dans ces deux grandes catégories, chaque pays a sa propre stratégie qui reflète son contexte social, économique et politique actuel, ainsi que son évolution historique, et il est important d'examiner ces différences en prélude à toute discussion sur les possibilités de transfert.

L'**Autriche** a connu un débat animé à propos de la composition des conseils d'administration, non seulement dans une perspective homme-femme, mais aussi en fonction de facteurs comme l'âge et la nationalité, et de la tendance du mode de sélection à s'entretenir lui-même (principalement par le biais de réseaux existants). Divers programmes d'éducation et de formation (comme le programme d'excellence en matière de gouvernance) ont été créés en vue de mettre la barre plus haut. L'un d'eux (Femmes d'avenir) s'adressait en particulier aux femmes et est considéré comme un élément important qui a contribué à donner plus de visibilité aux femmes dans la sélection des membres des conseils d'administration. Néanmoins, en 2011, le gouvernement fédéral a décidé d'introduire des mesures spécifiques afin d'accélérer le recrutement de membres féminins et, désormais, les entreprises semi-publiques sont censées s'engager à atteindre un quota de 40 %, mais cela prendra du temps (le premier objectif de 25 % est fixé pour 2013) et aucune sanction effective n'est prévue pour les entreprises qui ne s'y conforment pas. La mesure n'a pas été étendue au secteur privé, qui s'oppose à toute forme de quotas contraignants. Les efforts passent ici par une révision plus large (en 2012) du code de gouvernance des entreprises, qu'il est prévu de mettre en œuvre. Cette dynamique repose sur l'autorégulation et l'objectif est d'accroître la proportion des femmes parmi les dirigeants et dans les organes de surveillance.

La **Belgique** a une longue tradition de mesures destinées à promouvoir l'égalité entre les sexes dans les instances de décision, avec notamment l'adoption, en 2002, d'une disposition qui s'appliquait aux candidats présentés par les partis politiques aux

élections. En ce qui concerne la composition des conseils d'administration, l'évolution est cependant assez lente. C'est pourquoi, en 2011, une législation modifiant le code des sociétés a été introduite, qui imposait à des entreprises publiques spécifiées, aux sociétés cotées en bourse et à la Loterie nationale de garantir certains niveaux de représentation dans leurs conseils d'administration. En pratique, un quota d'un tiers des membres devrait être d'un sexe différent et, lorsque ce n'est pas le cas, la préférence devrait être donnée au sexe sous-représenté en cas de nouvelle nomination. Pour les entreprises publiques, la législation s'applique à compter de 2012, mais les sociétés cotées en bourse disposent d'une phase de mise en œuvre plus longue, qui va de six à huit ans, selon la taille de l'entreprise exprimée en fonction de divers critères (comme le nombre de salariés et le chiffre d'affaires annuel). Lorsque les organisations ne se conforment pas à la loi, une sanction peut être appliquée, sous la forme d'une suspension de tout avantage, financier ou autre, lié à l'exécution du mandat d'administrateur pour tous les membres du conseil, tant que sa composition ne respecte pas le quota.

En **Croatie**, la sous-représentation des femmes dans la plupart des instances de décision importantes, notamment en politique et dans les conseils d'administration, est une source de préoccupation. Une infrastructure et un cadre législatif visant à promouvoir l'égalité ont cependant été mis en place, mais n'ont pas encore porté de fruits en ce qui concerne la composition des conseils d'administration, qui comptent actuellement environ 16 % de membres féminins. Cette question est envisagée dans le cadre d'un débat plus large sur le rôle et le traitement des femmes dans les entreprises, qui recouvre d'autres aspects comme les attitudes socioculturelles envers les femmes qui travaillent, les obstacles imposés par le système (comme les réseaux à forte dominante masculine) et les obstacles que les femmes s'imposent elles-mêmes, comme le manque de confiance dans leur capacité de réussir. Il existe de nombreuses activités proposées par diverses organisations pour remédier au problème, mais le manque de coordination et le degré d'engagement variable des parties prenantes n'ont guère permis d'influencer la situation. En outre, les conditions économiques difficiles auxquelles le pays se trouve confronté ne constituent pas l'environnement le plus propice à des avancées dans ce domaine. Toutefois, de nombreuses entreprises ont inscrit dans leur code de conduite un engagement volontaire à combattre les inégalités entre les sexes, encore que cela ne s'applique pas nécessairement à la composition du conseil d'administration.

L'**Estonie** ne compte que 20 sociétés cotées en bourse, auxquelles s'ajoutent un grand nombre d'entreprises privées et d'organisations appartenant à l'État, mais partout les femmes sont peu représentées dans les postes de décision. Pour régler le problème du déséquilibre hommes-femmes dans les conseils d'administration des entreprises, de nombreux obstacles doivent être surmontés, notamment la perception des femmes dans les entreprises et la façon dont cette image est renforcée par les médias. Une partie du problème tient à ce que le recrutement dans les conseils d'administration du secteur privé, et aussi du secteur public dans une certaine mesure, est rarement ouvert et s'opère via des nominations indirectes et des réseaux à forte dominante masculine. La législation actuelle en matière d'égalité entre les sexes ne mentionne pas explicitement la composition des conseils d'administration, bien qu'elle exige que les deux sexes soient «si possible» représentés au sein de ce genre d'instances. Le caractère facultatif de cette exigence semble prépondérant dans les structures des entreprises. L'objectif affirmé est de laisser aux entreprises toute latitude de choisir les meilleurs candidats pour leurs organes de surveillance, dans l'intérêt de leurs affaires, et le récent débat sur l'introduction de quotas n'a pas recueilli beaucoup d'adhésion.

Si l'**Allemagne** ne dispose pas d'un système de quotas, certains aspects de la législation existante peuvent influencer l'équilibre hommes-femmes au sein des conseils d'administration. Par exemple, les règles concernant la désignation des représentants des travailleurs qui siègent dans les conseils recommandent que les proportions d'hommes et de femmes reflètent la représentation des sexes dans la main-d'œuvre en général. Néanmoins, la représentation relativement faible des femmes dans les entreprises cotées en bourse suscite davantage de préoccupations, notamment au regard du plan «flexi-quota» proposé par le ministère fédéral allemand de la famille, des personnes âgées, de la condition féminine et de la jeunesse. Dans la pratique, ce plan créerait une obligation légale, pour les sociétés cotées en bourse (et certaines autres), de s'engager à respecter un quota de femmes, librement déterminé, au sein du conseil exécutif et du conseil de surveillance. L'information serait accessible au public. L'objectif serait que les entreprises qui n'ont pas réussi à tripler le pourcentage moyen de membres féminins dans ces deux conseils, d'ici 2013, se fixent une date limite pour y parvenir. Si les objectifs n'étaient pas réalisés, des sanctions légales pourraient être invoquées (comme la contestation de nominations au conseil). Cette menace cesserait de s'appliquer dès lors que l'entreprise aurait atteint un taux de représentation de 30 % dans les organes de surveillance et de direction.

D'autres initiatives ont été menées, notamment des discussions entre le ministère fédéral de la famille, des personnes âgées, de la condition féminine et de la jeunesse et des représentants des principales entreprises cotées à la bourse allemande (DAX) concernant l'adoption volontaire d'objectifs et les moyens de les réaliser. Diverses propositions, tant au parlement fédéral que dans les Länder, ont aussi tenté d'introduire des déclarations ou des motions en faveur de l'adoption de quotas, mais sans autre succès, jusqu'à présent, que de susciter le débat. La pression des médias a joué un rôle crucial, en Allemagne, pour soulever la question de la représentation des femmes dans les instances de décision économique et faire connaître les arguments des différents protagonistes. La décision unilatérale, prise par Deutsche Telekom, d'introduire son propre quota a relancé la dynamique, sans pour autant faire beaucoup d'émules.

En **Grèce**, diverses initiatives ont été lancées en vue d'accroître la représentation des femmes en politique et dans les affaires, en particulier les dispositions de la loi de 2000 sur l'égalité entre les sexes, qui imposait un quota d'un tiers pour les nominations aux conseils d'administration des services publics nationaux ou locaux, mais aussi des entreprises contrôlées entièrement ou partiellement par l'État. Si cette obligation n'était pas respectée, les nominations de nouveaux membres du conseil pouvaient être annulées. Le secteur privé n'a pas été soumis à des interventions directes fixant des exigences spécifiques, mais diverses recommandations ont été formulées et des programmes d'action positive ont été menés en vue de convaincre les entreprises de remédier aux inégalités, sans aborder directement pour autant la question de la représentation dans les conseils d'administration. Actuellement, le débat sur l'équilibre hommes-femmes a une portée assez générale et tend à rester confiné dans les enceintes universitaires. Dans ce contexte, les actions du gouvernement ont été extrêmement limitées, bien que certaines des mesures visant à concilier vie professionnelle et vie de famille aient contribué à créer un environnement favorable. Il s'en est suivi que certaines entreprises ont, de leur propre initiative, tenté d'améliorer leurs politiques en matière d'égalité entre les sexes par des mesures qui, à terme, pourraient se propager jusqu'au conseil d'administration.

En **Islande**, le principe d'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi est inscrit dans la politique du gouvernement depuis la loi de 1976 sur l'égalité entre les sexes et se reflète dans les taux de participation traditionnellement élevés des

femmes sur le marché du travail. Néanmoins, une certaine ségrégation subsiste dans les entreprises et, en particulier, les femmes sont nettement sous-représentées parmi le personnel dirigeant et dans les conseils d'administration. C'est dans ce contexte que diverses initiatives ont émergé pour remédier au problème. Parmi celles-ci figure l'exigence, introduite en 2008, que chaque sexe soit représenté à hauteur d'au moins 40 % dans les conseils d'administration et parmi le personnel dirigeant des entreprises publiques. Il a aussi été proposé d'adopter des quotas semblables dans les instances municipales. Les principales organisations patronales se sont aussi engagées (en 2009) à accroître la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises, avec pour objectif d'atteindre en 2013 une représentation minimale de 40 % pour chaque sexe. Les progrès en ce sens ont cependant été lents. C'est pourquoi le gouvernement a adopté, avec un appui mitigé des secteurs public et privé, une législation confirmant le quota de 40 % imposé aux entreprises privées pour 2013.

Dès 1995, en **Irlande**, le gouvernement a promulgué un texte préconisant, sur une base volontaire, que chaque sexe soit représenté à hauteur d'au moins 40 % dans les conseils d'administration de tous les organes de l'État. Toutefois, malgré la réaffirmation de cet objectif dans la *National Women's Strategy* (2007-2016), il n'a pas encore été atteint, bien que certains progrès aient été observés. De plus, cette condition n'a jamais été étendue au secteur privé et la représentation des femmes dans les conseils des entreprises cotées en bourse est relativement faible, à savoir environ 10 %. Néanmoins, le rôle des femmes a considérablement progressé, tant au niveau des postes de direction dans les entreprises privées que dans les professions libérales, parallèlement à une augmentation générale de la participation des femmes sur le marché du travail. Cette amélioration a été encouragée par diverses initiatives des entreprises et par des réseaux, dont certains financés par des fonds publics, qui se sont employés à promouvoir le rôle des femmes dans les entreprises. Actuellement, bien que l'éventualité de l'introduction d'un quota ait été évoquée, cette possibilité ne recueille pas une large adhésion et la dynamique de changement semble plutôt devoir venir de mesures existantes comme la *National Women's Strategy*.

En **Lituanie**, les femmes tiennent un rôle relativement important dans les affaires, mais cela ne se reflète pas dans leur représentation au conseil d'administration des grandes entreprises. Le pays s'est doté d'un cadre législatif très complet en matière d'égalité et, en 2003, le *Programme national en faveur de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes* abordait de façon directe la question de la représentation des femmes dans les instances de décision. Les mesures visaient à améliorer la motivation et les compétences des femmes et à lutter contre les stéréotypes, afin de favoriser l'élargissement des opportunités. Plus récemment, l'attention s'est portée sur le rôle des femmes dans les instances de décision économique, avec notamment une initiative du gouvernement en vue d'ouvrir le débat et d'explorer les options politiques – dont l'imposition de quotas, bien que l'idée n'ait pas été accueillie très favorablement à ce stade.

L'adhésion à l'UE en 2004 a donné un nouvel élan à la dynamique de changement à **Malte**, qui s'est traduit par des améliorations lentes mais sûres dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Toutefois, la ségrégation du marché du travail reste marquée et le taux d'emploi des femmes est encore relativement peu élevé et se concentre dans quelques secteurs et professions. Peu de femmes occupent des postes importants dans les instances de décision économique et des études ont montré que les difficultés persistantes qui freinent le changement sont dues en partie à la lenteur des progrès en matière de conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille. Les femmes sont aussi parfois exclues des réseaux traditionnels (à dominante masculine) qui recrutent les candidats aux postes à responsabilité dans les entreprises, et il subsiste

des obstacles culturels considérables qui rendent les choses encore plus difficiles. Il semble donc que le changement viendra essentiellement de l'amélioration constante du niveau d'éducation des femmes et d'une ouverture progressive des mentalités au modèle des ménages à double revenu – mais cela pourrait demander du temps.

Des progrès appréciables en termes d'égalité entre les sexes ont été accomplis en **Pologne** au cours des 20 dernières années, comme en atteste la proportion croissante des femmes en politique et dans les affaires. Pour l'essentiel, l'amélioration du rôle des femmes s'est opérée sans avoir recours aux quotas, malgré les demandes du mouvement féministe, bien que diverses mesures, dans le domaine politique notamment, aient été perçues comme des «quotas modérés». Le premier Congrès des femmes en 2009 et sa «loi sur la parité» ont cependant marqué un tournant décisif dans l'approche visant à renforcer l'égalité entre les sexes, qui s'est soldé par le vote de dispositions législatives au parlement. Ces dispositions prévoyaient un quota d'au moins 35 % de candidats de chaque sexe sur les listes électorales et ont fait grimper la proportion des femmes à 24 %, soit le niveau le plus haut jamais atteint. Dans le prolongement de ce succès, des quotas ont été envisagés dans le domaine des affaires, la première étape étant un Code de bonnes pratiques élaboré par la Bourse de Varsovie afin d'inciter les entreprises à tendre vers une «proportion équilibrée» d'hommes et de femmes dans les fonctions de direction et les organes de surveillance. L'initiative a eu une certaine influence sur les mentalités dans les entreprises. D'autres mesures ont été prises par la suite, notamment une Charte pour la diversité volontaire signée en 2012 par de grandes entreprises qui s'engageaient à éviter la discrimination et à promouvoir la diversité sur le lieu de travail.

Après un démarrage relativement lent, l'égalité entre les sexes a gagné de l'élan en **Slovaquie** avec des thèmes comme le renforcement de la participation des femmes en politique et l'aide aux femmes entrepreneurs, qui sont venus s'ajouter aux revendications en matière d'égalité salariale. Toutefois, cette attention accrue ne s'est pas encore étendue à la question du nombre de femmes dans les conseils d'administration ou aux postes de direction. Des statistiques récentes indiquent que les femmes sont relativement sous-représentées en politique et dans les affaires, malgré certains signes d'amélioration au cours des deux dernières années. Une campagne ciblée, «Davantage de femmes dans la vie politique», a évoqué la possibilité d'un quota de 30 %, mais il est peu probable que l'idée soit concrétisée par une mesure législative, même si elle a eu le mérite d'attirer l'attention sur le problème. Sur cette base et fort du succès d'une initiative antérieure visant à sensibiliser les employeurs à la nécessité d'aider leurs salariés à mieux concilier travail et vie de famille (avec, par exemple, des prix décernés depuis onze ans pour récompenser les bonnes pratiques), le pays continuera probablement sur la voie des mesures volontaires, en recourant à diverses actions encouragées par le gouvernement et l'industrie.

La situation des femmes dans l'éducation et sur le marché du travail en **Espagne** s'est fortement améliorée avec les années, grâce à une volonté politique de garantir l'égalité des chances. Ce rôle renforcé se reflète dans la vie politique, où la proportion de femmes compte parmi les plus hautes d'Europe au niveau régional et national, malgré un récent déclin. Cette diversité ne s'est pourtant pas propagée dans le monde des entreprises, où peu de femmes occupent des postes à responsabilité. Des efforts ont été déployés pour encourager les entreprises à améliorer cette situation et, en 2007, l'article 75 de la loi organique espagnole sur l'égalité entre les sexes a invité les grandes entreprises à opérer des changements graduels dans la composition de leurs conseils d'administration jusqu'à ce que chaque sexe représente au moins 40 % à l'horizon 2015. Cette disposition a le statut de recommandation aux sociétés du secteur privé et aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect, bien que cela

puisse être pris en considération pour l'octroi du «label égalité» et éventuellement dans les décisions de passations de marchés publics. La mesure est venue alimenter le débat sur les mérites comparés des approches volontaire ou contraignante pour parvenir à un meilleur équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration, mais en ce qui concerne le secteur privé, il est probable que le pays s'en tienne à des actions volontaires dans un avenir prévisible.

La situation des femmes sur le marché du travail des **Pays-Bas** se caractérise par un taux d'emploi élevé, qui n'implique pas nécessairement une représentation aussi forte aux niveaux de la direction et des conseils d'administration des entreprises. Et ce malgré une longue tradition d'autorégulation et de codes volontaires (en particulier, le *Code de gouvernance des entreprises* de 2004) visant à renforcer la représentation des femmes dans les conseils d'administration. C'est pourquoi, depuis juillet 2012, une loi temporaire a été promulguée, qui impose aux entreprises d'avoir au moins 30 % de membres féminins dans leurs conseils de direction et de surveillance d'ici 2016. Cela s'appliquera à toutes les entreprises privées (sociétés à responsabilité limitée et cotées en bourse), à quelques rares exceptions près, basées sur le chiffre d'affaires et le volume d'emploi. Néanmoins, durant cette période d'ajustement, les employeurs pourront progresser à leur rythme vers l'objectif fixé, même si un suivi des progrès et une obligation de rapport sont prévus. En 2015, une *politique d'émancipation* entrera en vigueur pour étayer les dispositions de la loi temporaire. Elle repose sur le principe que le renforcement de la diversité dans la représentation et l'utilisation de tous les talents sont profitables aux entreprises.

3. Synthèse des discussions lors du séminaire

Les discussions qui ont eu lieu au cours du séminaire étaient teintées par les différents contextes politiques, sociaux et économiques qui ont influencé les choix des stratégies retenues dans les pays participants. Les trois présentations détaillées de la Norvège, du Danemark et du Royaume-Uni ont permis de constituer un ensemble d'approches riche et contrasté de l'amélioration de la représentation des femmes dans les instances de décision économique, en particulier les conseils d'administration, et ont stimulé les discussions, dont les trois principaux aspects sont résumés ci-après.

Le choix de l'approche

Le sentiment général était que l'approche des quotas tend à obtenir des niveaux d'égalité plus élevés en termes de représentation dans les conseils d'administration. Les pays post-communistes ont fait valoir que les quotas risquaient de se heurter à la suspicion et à des réactions d'opposition héritées de l'ingérence passée des pouvoirs publics. C'est pourquoi, dans leur optique, une approche volontaire constituait à ce stade la meilleure option. Toutefois, quelle que soit l'approche adoptée, la politique doit autant que possible être perçue comme intégrée avec d'autres efforts visant à améliorer l'équilibre entre hommes et femmes dans l'industrie. Les intervenants ont estimé que l'objectif d'augmentation de la participation des femmes aux conseils d'administration avait peu de chances de se traduire automatiquement par des améliorations dans la composition du personnel de direction et dans la structure des effectifs en général, bien qu'un tel résultat apparaisse comme l'un des plus souhaitables.

Cette perspective plus large semblait plus évidente dans les approches du Danemark et du Royaume-Uni, où l'accent était mis non pas tant sur des objectifs chiffrés (qui jouent néanmoins un rôle dans les deux pays), mais plutôt sur l'évolution des mentalités et sur l'introduction d'un changement systémique et durable dans tout l'environnement de travail. Certains participants considéraient que l'expérience de la Norvège, où la proportion de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cesse d'augmenter dès que le quota a été atteint, donnait à penser que cette approche n'est peut-être pas aussi efficace qu'on aurait pu l'espérer pour susciter un changement culturel dans les mentalités des employeurs.

Le fondement du choix de l'approche destinée à améliorer l'équilibre hommes-femmes dans les instances de décision économique peut être envisagé sous plusieurs angles. Du point de vue de l'offre de main-d'œuvre, par exemple, la question de savoir s'il existe, en nombre suffisant, des femmes disposant des compétences et de l'expérience requises pour siéger aux conseils d'administration a été discutée. À cet égard, le sentiment général était que le prétendu manque de femmes qualifiées était un mythe qu'il fallait dissiper. Néanmoins, certains pays estimaient effectivement qu'il convenait de s'attaquer aux problèmes au niveau de l'offre par des investissements dans le capital humain. L'idée d'insister moins sur ce que les femmes devraient faire pour accroître leur représentation dans les fonctions de direction et aux conseils d'administration, et davantage sur une approche basée sur le développement du capital humain en vue de faciliter leur participation a recueilli une large adhésion.

Cet argument reposait principalement sur les facteurs microéconomiques qui peuvent découler d'une plus grande diversité hommes-femmes: amélioration des performances des entreprises, reflet plus exact du marché (étant entendu que les femmes contrôlent une proportion des dépenses de consommation significativement plus grande que les hommes), renforcement de la qualité de la prise de décision, amélioration de la gouvernance des entreprises et de l'éthique, et meilleur usage du réservoir de talents disponibles. De plus, tous ces facteurs se combinent pour constituer une tendance macroéconomique qui contribue à la croissance et à la prospérité.

Il a aussi été admis que le processus de sensibilisation au rôle des femmes dans les instances de décision économique devrait commencer le plus tôt possible, notamment dans les écoles, l'enseignement supérieur et autres filières de formation.

Contribution des parties prenantes

Quelle que soit la voie choisie, le rôle des principales parties prenantes est jugé crucial pour susciter un changement durable en termes de participation des femmes aux instances de décision économique. Cet élément devrait s'inscrire dans un environnement politique réceptif. Deux grandes catégories de parties prenantes ont été définies.

Le degré élevé de consensus dont sont empreints la plupart des aspects de la politique norvégienne a été salué par les participants et reconnu comme une condition préalable souhaitable pour l'introduction fructueuse d'un système de quotas. Néanmoins, cette contribution active des partenaires sociaux, notamment, était également évidente au Danemark, où le «modèle danois» a engendré depuis de nombreuses années un environnement consensuel qui a permis de faire progresser des choix politiques exigeants, sans recourir à la législation. L'opération «Réaction en chaîne» illustre bien cette approche, mais elle fait aussi ressortir la nécessité de redynamiser l'intérêt des employeurs. Cependant, même dans les pays où ce niveau de participation des

partenaires sociaux est absent, si l'approche choisie est la bonne, une politique peut aussi porter ses fruits, comme en atteste l'exemple du Royaume-Uni. En particulier, l'organisation d'une mission d'étude spéciale, dirigée par un industriel respecté, est apparue comme un moyen efficace de convaincre les autres employeurs de l'intérêt d'une approche plus ouverte du recrutement au sein des conseils d'administration des entreprises.

Toutefois, si une approche possible consistait à mettre sur pied une mission spécialement consacrée au problème, comme au Royaume-Uni, dans certains autres pays, la dynamique de changement est venue essentiellement du travail de groupes de pression. C'est le cas en Allemagne, par exemple, où les actions des organisations et des réseaux féministes ont joué un rôle crucial pour sensibiliser l'opinion, donner la première impulsion et, surtout, entretenir la volonté de changement. Il apparaît qu'un effet similaire découle aussi d'une représentation plus forte des femmes en politique au niveau national, régional et local, mais de façon très variable selon les pays.

Recherches complémentaires

Bien que les participants s'accordent à reconnaître que de nombreuses études ont été menées sur le rôle des femmes dans les instances de décision économique, il reste néanmoins des aspects importants qui demeurent mal connus et qui appellent d'autres recherches. Ces travaux devraient apporter une vision équilibrée de l'efficacité des différentes approches, mais en l'inscrivant dans un contexte qui fasse ressortir les conditions politiques, économiques et sociales requises. Certains intervenants ont aussi attiré l'attention sur le vaste corpus d'études universitaires concernant les motivations sociologiques et psychologiques qui sous-tendent la lenteur des progrès en matière de participation des femmes dans les instances de décision économique et ont estimé qu'une place plus grande devrait leur être accordée dans les analyses du contexte.

Aspects de transférabilité

Les trois approches avaient leurs partisans, mais c'est le système de quotas qui a été reproduit de la façon la plus fidèle et qui s'inscrit désormais dans la politique de plusieurs pays représentés au séminaire. Toutefois, même dans ce cas, des variations existent concernant les modalités de mise en œuvre et d'application d'un tel système, ce qui illustre bien les défis du transfert de politique – le contexte est extrêmement important, de même que la volonté politique. Il apparaît aussi clairement dans les présentations que les quotas sont plus efficaces quand il règne un degré élevé de consensus parmi les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes importantes.

Pour la plupart des pays, la démarche volontaire paraissait la plus envisageable, du moins à court ou moyen terme, avec la possibilité d'aller vers un quota à plus long terme, si les résultats souhaités se font attendre (comme cela s'est produit en Norvège). Mais là encore, le type d'approche volontaire devra refléter le contexte national. Par exemple, dans le cas de la politique suivie au Danemark, les conditions préalables passaient par un niveau élevé de consensus entre les partenaires sociaux (semblable à celui requis pour un système de quotas), mais aussi par la conviction bien ancrée dans l'opinion qu'un changement est nécessaire dans un environnement qui a beaucoup progressé dans le sens de l'égalité entre les sexes. Dans de telles circonstances, il devient plus facile de convaincre les employeurs de souscrire à des codes de bonnes pratiques.

Pour les pays où le consensus est moins officialisé, l'approche adoptée au Royaume-Uni pour justifier le renforcement de la participation des femmes dans les instances de décision économique paraît intéressante. Elle repose sur des facteurs auxquels les employeurs devraient pouvoir se référer, comme l'intérêt pour les entreprises de tirer le meilleur parti des talents disponibles sur le marché du travail et l'effet potentiel sur le bilan. Les participants avaient aussi le sentiment que, dans l'industrie de la finance, un effet positif de la récente crise est qu'il existe à présent un consensus sur la nécessité de faire évoluer la culture à forte dominante masculine pour que le secteur se comporte à l'avenir de façon plus responsable. La crise a donc contribué à sensibiliser l'opinion au problème des inégalités qui existent entre les sexes et a créé une occasion unique qui doit être saisie pour faire changer les choses.

4. Conclusions

Si tous les participants s'accordent à reconnaître qu'il est souhaitable d'améliorer la représentation des femmes dans les instances de décision économique, ils ne sont pas parvenus à une conclusion concernant la meilleure stratégie. Les trois approches présentées par la Norvège, le Danemark et le Royaume-Uni étaient différentes et chacune avait ses mérites et ses faiblesses, mais la possibilité de les intégrer dans d'autres contextes nationaux suscitait aussi des doutes. Le séminaire a cependant permis de formuler les conclusions générales suivantes:

- il n'existe pas d'approche unique permettant de renforcer la représentation des femmes dans les instances de décision économique, mais l'adoption d'une législation imposant des quotas en Norvège a produit des résultats positifs dans un délai acceptable;
- un engagement sur le long terme et la contribution de toutes les parties prenantes sont nécessaires pour parvenir à des résultats durables;
- l'obtention d'un bon équilibre entre les sexes dans la sphère politique au niveau national, régional et local, ainsi que dans les organes du secteur public et les entreprises contrôlées par l'État constitue un précédent utile pour étendre la politique au secteur privé;
- un engagement fort et des actions concrètes de la part des partenaires sociaux en vue d'assurer un équilibre entre hommes et femmes dans les conseils d'administration et dans les fonctions de direction sont souhaitables, mais peuvent dépendre des traditions de participation des différents pays. En particulier, le soutien actif des organisations patronales peut être crucial pour inciter les entreprises individuelles à souscrire à une initiative;
- l'existence de modèles et le soutien d'activités de parrainage, de mentorat et de réseau en faveur des femmes peuvent être des facteurs importants pour accroître le nombre de membres féminins au sein des conseils d'administration;
- l'allégation d'un manque de candidates aptes à siéger dans les conseils d'administration et à exercer des fonctions de direction est trompeuse et ne doit pas servir de prétexte pour empêcher l'amélioration de l'équilibre entre les sexes dans les postes à responsabilité;

- la création d'un environnement favorable, dans la politique de l'emploi, de façon à permettre aux femmes et aux hommes de trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie de famille, peut servir de catalyseur et convaincre davantage de femmes de rechercher et obtenir des postes importants dans les instances de décision économique;
- l'amélioration du rôle des femmes dans les conseils d'administration et dans les fonctions de direction se justifie aussi bien dans une optique de profit que d'un point de vue économique, puisqu'elle constitue une reconnaissance de la nécessité d'utiliser au mieux l'ensemble du capital humain disponible, dans l'intérêt des entreprises individuelles et de l'économie entière.

Certains pays ont émis le souhait que la Commission européenne joue un rôle plus actif à cet égard, surtout au vu des avancées relativement timides constatées au sein de l'Union dans son ensemble. Le récent rapport de suivi de la Commission sur les femmes dans les instances de décision économique confirme la lenteur des progrès accomplis au cours des années précédentes et souligne que les mesures volontaires ont l'avantage d'une plus grande flexibilité et d'un sentiment d'appropriation renforcé pour les entreprises qui adoptent de telles mesures, mais qu'elles n'ont pas créé de véritable dynamique d'amélioration de l'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration. Les chiffres montrent que les mesures législatives produisent des progrès plus rapides, surtout si elles sont assorties de sanctions, comme en atteste l'exemple de la Norvège.