



Conseil de l'Égalité des Chances entre Hommes et Femmes
Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen
Rat für Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen

**AVIS N° 108 DU 12 MAI 2006 DU CONSEIL DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE
HOMMES ET FEMMES CONCERNANT LES QUOTA AU SEIN DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION, ENTERINE PAR LE CONSEIL LE 13 OCTOBRE 2006**

AVIS N° 108 DU 12 MAI 2006 DU BUREAU DU CONSEIL DE L'EGALITE DES CHANCES ENTRE HOMMES ET FEMMES CONCERNANT LES QUOTA AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, ENTERINE PAR LE CONSEIL LE 13 OCTOBRE 2006

Utilisant les compétences que lui octroie l'article 2, paragraphe 2 de son arrêté de création du 15 février 1993, le Conseil de l'Égalité des Chances entre Hommes et Femmes émet de sa propre initiative l'avis suivant concernant les quota au sein des conseils d'administration.

I. ENONCE DU PROBLEME

Dans le cadre de la journée internationale de la femme, Madame Sabine de Bethune posait au vice-premier Ministre et au Ministre du budget et des entreprises publiques Johan Vande Lanotte, une question parlementaire concernant l'équilibre du genre dans le conseil d'administration de Belgacom¹. L'entrée en bourse de Belgacom et le placement en action de l'actionnaire privé Euronext, une série de nominations dans le conseil d'administration a été proposée. Le nombre total de dirigeantes s'élevait à quatre sur un total de dix-sept postes. Pourquoi le Ministre ne s'engageait-il pas volontairement pour atteindre un équilibre minimal d'un tiers de femmes au sein du conseil d'administration, comme la fait la SNCB ?

Le Ministre admettait que le quota d'un tiers n'avait pas été atteint, cependant il a l'intention de se tenir à la règle à chaque fois qu'un remplacement s'effectuera. A ce moment, la SNCB était la seule entreprise publique à atteindre le quota. Il manque à La Poste une ou deux femmes, à la Loterie Nationale ne siégeait qu'une femme. A la Régie des Bâtiments il n'y a pas de conseil d'administration. A la BIAC il y a une femme ou pas de femme du tout, déclara le Ministre. Dans tous ces conseils des hommes sont donc sur-représentés tandis que les femmes sous-représentées.

Le Conseil estime que des mesures légales doivent être entreprises de sorte que les femmes soient mieux représentées au sein des conseils d'entreprises.

II. LE CADRE EUROPEEN

La question du quota légal est d'actualité parce que la Norvège en a introduit une le 1^{er} janvier 2006. La Norvège est un exemple d'émancipation féminine. Déjà en 1978 le pays connu une loi afférent à l'égalité de traitement ordonnant au moins 40 % de femmes dans tous les organes publics et corps représentatifs. Ultérieurement, la loi s'est étendue à la composition des conseils d'administration et contrôle des entreprises publiques. Cette approche a porté ses fruits vu qu'en règle générale le quota est atteint systématiquement.

La politique d'Oslo considérait que si cela avait été un succès au sein des entreprises publiques cela devait également s'étendre au secteur privé. Depuis le 1^{er} janvier 2006 chaque entreprise cotée en bourse doit remplir le critère d'au moins 40 % de femmes des dirigeants et contrôleurs.

¹ Cfr. Question parlementaire n° 3-167

La nouvelle loi donne la possibilité de composer le conseil d'administration durant l'espace de deux ans. Si la loi est transgressée, le pouvoir public s'octroie le droit de fermer ou de décomposer l'entreprise. Le gouvernement a pris ces mesures parce que la majorité des entreprises norvégiennes n'ont pas accordées assez d'importance à l'accord du gouvernement précédent.

Des quatre entreprises récemment cotées en bourse, seule trois atteignent la norme. La plupart des entreprises existantes doivent encore parcourir un long chemin avant d'atteindre cette norme. Un rapport récent du bureau des statistiques norvégiens démontre que seulement 17 % des entreprises satisfont à la loi. L'organisation représentative des employeurs élabore un programme pour mobiliser le talent des femmes mais considère cette tâche comme difficile. Les employeurs voient, en outre, cette loi contraignante par rapport à la concurrence, parce qu'aucun autre pays ne suit cet exemple. D'ailleurs, ils estiment que cela pourrait inciter les entreprises à la délocalisation vers d'autres pays.

Si d'autres pays prennent part à la proposition norvégienne, les employeurs perdraient quelques arguments.

III. LA SITUATION EN BELGIQUE

Le gouvernement flamand considère le thème "Les femmes et la prise de décision" comme prioritaire. Il ne s'agit pas seulement d'augmenter le nombre de femmes dans la prise de décision mais également de soutenir (empowerment) les femmes qui ont pris des responsabilités.

Depuis l'existence en 1996 de "l'Egalité des Chances" en Flandre divers projets ont été entrepris en vue d'atteindre cet objectif. En 1997, un décret a été édicté qui impose une représentation équilibrée d'hommes et de femmes au sein des conseils d'avis. Bien que les femmes représentent la moitié de la population, cela veut entendre qu'une représentation équilibrée est équivalente à une composition au maximum composée d'un tiers du même sexe. Une obligation analogue a été stipulée par le Vlaamse Beheersorgaan (autorité de gestion flamande). Ce décret prescrit que seul un tiers des personnes peuvent être du même sexe.

Sur l'ordre de la Ministre Kathleen Van Brempt, chargée de l'Egalité des chances, le Belgian Governance Institute (BGI) du Professeur Lutgart Van den Berghe a effectué une recherche concernant la présence des dirigeantes au sein des établissements publics. Durant l'étude, on a sondé la réalité et la faisabilité d'une politique égalitaire concernant les dirigeantes. L'étude ne s'étend pas seulement aux conseils d'avis mais aussi aux causes probables qui établissent les principes de fondement du processus de composition. Ainsi, la faisabilité de la diversité des conseils d'administration a mérité une attention importante.

Selon l'étude du BGI, il semblerait que 57 % des établissements intéressés se tiennent au décret de 1999. La bonne nouvelle est que les quotas font leur effet: le secteur public est meilleur élève que le secteur privé. La moyenne des conseils d'administration cotés en bourse se situe à 0,6 de dirigeantes contre 9,4 de dirigeants. Un conseil d'administration de l'administration flamande se constitue d'une moyenne de 3,6 dirigeantes contre 9,3 dirigeants. L'obligation d'incorporer au moins 1 femme sur 3 au sein des conseils d'administration et gestion contribue à cet effet. L'étude démontre que le décret a porté ses fruits.

La mauvaise nouvelle est que l'on a aussi constaté que le décret actuel de quota ne suffit plus. 43 % des établissements ne respectent pas celui-ci.

La thématique n'attire manifestement pas l'intérêt de nombreux établissements. Le genre n'est pas un critère essentiel ni dans le rapport de profil, ni dans l'évaluation de la composition des conseils d'administration. En outre, il a été constaté que plusieurs établissements essaient de se soustraire à l'application du décret qui est difficile de prévenir due au champ d'application vague. Une lacune importante du décret de 1999 est l'absence de contrôle de l'application du décret.

Cette constatation a donné lieu à un nouveau décret concernant la représentation équilibrée.

Les nouvelles initiatives flamandes

En 2006, la Ministre de l'Égalité des chances, Kathleen Van Brempt présentera un nouveau projet de décret, dans lequel toutes les dispositions seront regroupées concernant la représentation équilibrée au niveau flamand. La création d'une règle uniforme aussi bien pour les organes d'avis, les conseils d'administration que pour les autorités de gestion devrait avoir une plus grande transparence et clarté.

En outre, le décret sera plus compréhensible concernant le vocabulaire et les définitions pour éviter des fautes d'interprétation et d'évasion. Le nouveau projet de texte a par exemple incorporé explicitement que le décret vaut aussi pour les suppléants. Concrètement, cela veut dire qu'au maximum deux tiers des membres effectifs peuvent être du même sexe mais également qu'au maximum deux tiers des suppléants peuvent être du même sexe. Les membres effectifs et les membres suppléants ne peuvent être comptabilisés pour correspondre aux quotas. Ainsi, d'autres idées comme celle-ci ont suscitées un intérêt important par exemple l'obligation d'un quota pour certaines fonctions au sein des conseils d'administration et autorités de gestion (les membres qui ont le droit de voter, les secrétaires, le président et le vice-président) ou dans le cas d'une présidence masculine, d'appliquer la fonction de vice-président à une femme.

Ce ne sont que des projets mais celle-ci soulèvent l'importance de la représentation des femmes au sein de postes revêtus d'autorités dans les conseils d'administration et de gestion.

Les situations existantes à Bruxelles et en Wallonie

A priori il n'y a pas de mesures spécifiques dans ces régions.

IV. CHANGEMENT DE MENTALITE

A part une meilleure transparence de la réglementation il faut entreprendre d'autres actions.

Des chercheurs anglais de *Cranfield School of Management* ont fait une étude sur les femmes au sein des entreprises qui indique que ces entreprises font un chiffre d'affaire d'une moyenne de 14 % par rapport à 10 % à d'autres d'entreprises. Ils ont étudié les cent meilleures entreprises en Grande-Bretagne et ont comparé le chiffre d'affaire net en relation avec le taux de femmes siégeant au sein des conseils d'administration et directions. Leur conclusion: plus il y a de femmes en haute position, plus le chiffre d'affaire était élevé.

L'explication des chercheurs Britanniques consiste à dire que la vision féminine est enrichissante pour la direction qui est souvent dominé par les hommes. L'apport féminin contribue à une plus grande diversité et des décisions plus raisonnées.

Hedwige Nuyens, directrice de l'Université de Leuven (KU-Leuven) et coach en carrière, est du même avis. Elle constate que les femmes ont une autre vision sur les choses et voient d'autres opportunités. Les femmes ont l'œil pour les conséquences à moyen et long terme des décisions. Ce sont des points positifs pour toute entreprise. Nuyens, ex-lauréate de la distinction *Femme Manager de l'Année*, détermine également une autre constatation du plus-valu économique des femmes. Les femmes sont plus économes, dépensent plus conséquemment. Tandis que les hommes préféreraient plus les dépenses prestigieuses, les femmes ménageront plus les finances.

Entre-temps, il a été prouvé que la richesse d'une entreprise se trouvait également dans la diversité de compétence de premier plan. Le fait que les femmes sont favorables aux entreprises ne peut être dénié. En moyenne, les femmes sont bonnes en travail d'équipe et très tournées vers la clientèle. Elles savent écouter le client et ne suscitent pas que l'intérêt de l'entreprise de premier plan. Elles ont d'assez bon résultat concernant la satisfaction du client. Elles sont de bonnes dirigeantes et savent faire valoir tout le monde. Elles créent une atmosphère où chacun se sent écouté, et par ce biais preste volontiers. Elles assurent plus d'engagement et manient un style de leadership moderne qui sont indispensables dans plusieurs situations².

Néanmoins, Nuyens et d'autres femmes managers restent des oiseaux rares sur la scène économique belge. Les femmes représentent à peine 4 % des mandats de gestion et de direction.

D'après la recherche mentionnée ci-dessus de BGI concernant la représentation au sein de l'administration flamande, il semblerait que la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale engendre bien de problèmes pour les femmes qui souhaiteraient atteindre les hautes fonctions. En dépit du fait que les réunions des conseils d'administration et de gestion ont lieu pendant les heures de travail, un nombre important de femmes estiment que les réunions occupent un temps considérable. Les femmes devraient estimer ces réunions comme une opportunité et non comme une tâche additionnelle. Nous pouvons insister sur le fait de dire qu'occuper un siège au sein du conseil d'administration est un courant fort pour percer le plafond de verre.

De plus, les chercheurs soulignent l'importance de l'handicap que les femmes éprouvent vis-à-vis de l'enrôlement dans le monde dit masculin du recrutement des établissements publics: le présumé "old boys network". Il ne sera donc pas suffisant de convaincre les femmes à faire le pas vers les établissements publics. Les hommes siégeant devront être convaincus également vu qu'en première instance, ils recrutent et sont les plus réticents par rapport aux quotas. La jonction entre les quotas pour certains mandats spécifiques et un recrutement favorable aux femmes pourraient équilibrer le problème.

Pour conclure, la nomination automatique est perçue négativement. Ceci reproduit le déséquilibre entre hommes et femmes déjà existant.

² D'après Lizzy Venekamp, directeur van Opportunity in Bedrijf (Nederland), een landelijk netwerk en kenniscentrum voor organisaties die streven naar een evenwichtige samenstelling van hun management.

Les chercheurs concluent qu'il faudrait mener une action de sensibilisation, autant envers les hommes qu'envers les femmes. Cette sensibilisation doit être cadré au sein d'un débat social concernant la diversité dans les conseils d'administration et de gestion.

Si le protagoniste de cette initiative est l'Etat, il jouera un rôle considérable envers les résultats positifs obtenus.

V. AVIS

Les entreprises risquent d'être lésées s'ils n'incorporent pas quelques femmes compétentes à tous les niveaux de l'entreprise. Bien qu'il serait plus positif que les entreprises voient leurs propres intérêts que de les soumettre à une obligation légale d'accueillir plus de femmes pour un meilleur équilibre de représentation. Imposer un quota ne peut être qu'une mesure temporaire. Aussi longtemps que le taux critique de femmes engagées n'est pas atteint, les quotas resteront le seul coup de pouce qui sera efficace pour une représentation égale entre les femmes et les hommes.

L'Etat pourrait inciter plus à cette représentation équilibrée entre les hommes et les femmes. L'Etat n'est pas uniquement un employeur mais aussi adjudicateur. Si l'Etat loue les services d'un bureau d'accout, il pourrait exiger un groupe de travail mixte. Les Etats-Unis font déjà usage de cette initiative.

Selon le Conseil, il est toujours bon de mettre des femmes en avant-scène qui ont réussi dans leurs carrières. Cela n'aura qu'un effet stimulant.

En tenant compte des recommandations ci-dessus, le Conseil exige que des initiatives légales soient prises pour instaurer un quota au sein des compositions des conseils d'administration et des sociétés qui souhaitent être cotées en bourse. Ceci devrait être le premier pas vers une composition équilibrée des conseils d'administration et de gestion. Il ne faudrait pas oublier de mentionner que les quotas imposés envers le secteur privé doit être au moins bien respecté par l'Etat dans le cadre de ses organes et institutions.