

## Instaurer une présence garantie de femmes au sein des organes de décision des sociétés commerciales et des entreprises publiques (janvier 2011)

### 1. Le contexte

Créé en décembre 2002, l'**Institut pour l'égalité des femmes et des hommes** est l'institution publique fédérale qui a pour mandat de garantir et de promouvoir l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basée sur le sexe. L'Institut vise à ancrer l'égalité des sexes dans la société pour qu'elle devienne une évidence dans les mentalités et les pratiques.

En 2008, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes publiait une étude intitulée « **Femmes au sommet** » visant à analyser la représentation des femmes et des hommes au sein des plus hauts postes de décision dans les entreprises privées, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les autorités académiques, les ordres régissant les professions libérales, la fonction publique fédérale, etc.

L'étude montrait que la participation des femmes s'élevait à 6,87% dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse, 7,05% de ceux des 100 plus grandes entreprises non cotées en Bourse. Elles ne représentaient que 16,2% des mandataires des Services publics fédéraux et de Programmation et 13,95 % des autres organismes publics fédéraux. En 2010, les femmes représentent toujours moins de 7% des administrateurs des sociétés cotées. La Belgique se situe à ce titre en dessous de la moyenne européenne de 10%.

Cette étude illustre l'existence du « plafond de verre » : Bien que les femmes soient de plus en plus présentes au sein du management inférieur et moyen, on continue d'observer une sous-représentation des femmes, voire une quasi-absence de celles-ci dans les plus hautes fonctions dirigeantes.

Cette situation nous semble inacceptable. **Il s'agit d'abord d'une question d'équité et de justice.** Les filles, rappelons-le, obtiennent de meilleurs résultats scolaires que les garçons et sont donc très qualifiées. Leurs aptitudes managériales sont incontestables. Pourtant elles demeurent sous-représentées aux postes de décision les plus élevés des entreprises privées et du secteur public.

**Il s'agit aussi d'une question de compétitivité et de croissance économique.**

Les entreprises se privent de talents inexploités. Plusieurs études montrent l'intérêt économique de la diversité de genre et qu'une présence plus significative de femmes dans les équipes de direction pourrait contribuer à développer des comportements de leadership pertinents en terme de performance (Mackinsey 2009, *Women Matter 3*) :

Améliorer la participation des femmes à la prise de décision est **une priorité au niveau européen**. La Commission européenne a adopté en septembre 2010 sa nouvelle stratégie pour l'égalité entre hommes et femmes (2010-2015) qui identifie cette thématique parmi ses 5 domaines d'action prioritaires.

En date du 1<sup>er</sup> mars 2011, Mme Reding, la vice-présidente de la Commission européenne rencontrera les dirigeants des principales entreprises cotées en bourse européennes pour les encourager à prendre des initiatives efficaces en vue d'augmenter le nombre de femmes dans leurs organes de décision.

Le débat s'ouvre donc également au niveau européen et permettra de tirer profit des expériences d'autres Etats membres en la matière. A ce titre, signalons que **la France** vient d'adopter le 13

janvier dernier une loi imposant un quota de 40% des personnes d'un sexe déterminé dans les organes de décisions des entreprises cotées en bourse.

## 2. Quel type d'actions mener ?

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes estime que renforcer la présence des femmes aux postes décisionnels nécessite **une approche multidimensionnelle**.

Les mesures prises sur base volontaire ont jusqu'à présent peu démontré leur efficacité. L'Institut soutient donc l'adoption de mesures contraignantes visant à augmenter la participation des femmes dans les conseils d'administration des institutions publiques, dans les mandats des administrations publiques ainsi que dans les conseils d'administration des entreprises publiques et privées.

### a. Le quota

- Le quota constitue une mesure temporaire visant à contrer une inégalité de fait. Il constitue une forme d'action positive à la disposition des Etats.
- Quel quota ou combien ? Une représentation de minimum 30 % est le seuil sociologique qui semble faire consensus pour enclencher une dynamique d'égalité irréversible. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes pense que c'est au législateur d'en déterminer les modalités, en concertation avec les partenaires concernés et en tenant compte de leurs avancées.
- Pour assurer l'effectivité de la mesure proposée, l'Institut estime nécessaire de prévoir une **sanction** en cas de non-respect de celle-ci. Cette sanction devrait être adéquate, dissuasive et proportionnée. Les sanctions peuvent être administratives, pénales, civiles ou disciplinaires (voire conjuguer des sanctions de plusieurs types)
- Il estime qu'il importe de prévoir **un mécanisme de contrôle efficace** : Qui est responsable du suivi, comment les résultats sont-ils rendus publics, etc. ?
- Prévoir **un délai suffisant** pour la mise en œuvre de la mesure tenant compte du renouvellement des mandats notamment.

### b. Les mesures d'accompagnement

- L'association **Women On Board**, constituée fin 2009 est une nouvelle initiative soutenue par Mme Milquet, vice première ministre et Ministre de l'égalité des chances. Il s'agit de la constitution d'un vivier de 40 candidates susceptibles d'intégrer un conseil d'administration (voir site web [www.womenonboard.be](http://www.womenonboard.be)). Autres activités : sensibilisation du monde des entreprises, conclusion d'un accord de mentoring avec Guberna, etc.
- Assurer la promotion des différentes initiatives de banques de données existantes ou viviers, la formation, le mentoring, le coaching... et donner de la visibilité aux progrès réalisés et aux femmes.
- Améliorer la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée est également essentiel (ex. flexibilité des horaires de travail, octroi de congés liés aux responsabilités familiales)

En conclusion, l'IEFH encourage les initiatives législatives tendant à équilibrer la présence des femmes et des hommes dans les organes de décision des entreprises publiques et privées au moyen d'objectifs chiffrés et recommande d'assortir les mesures d'une période transitoire réaliste et d'une sanction adéquate, dissuasive et proportionnée pour en garantir l'effectivité ainsi que d'un mécanisme de contrôle externe.

Les initiatives législatives doivent être prise en fonction des spécificités des entreprises publiques, des entreprises cotées, des organismes faisant appel à l'épargne, etc.

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes peut notamment soutenir le processus par la production de recherches et la collecte de données chiffrées, ainsi que par le soutien de projets innovants de constitution de viviers, d'actions de coaching, de formation, etc.