

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



SEPTEMBRE 2009

# CONTACTS

Pour l'IFA :

Daniel Lebègue

Alain Martel

Contact : [contact@ifa-asso.com](mailto:contact@ifa-asso.com)

Pour l'ORSE :

Daniel Lebègue

François Fatoux

Lula Sala

Isabelle de Bayser

Contact : [contact@orse.org](mailto:contact@orse.org)

Pour EPWN-Paris :

Chris Jaccon

Chantal Didelot

Marie-Claire Janailhac-Fritsch

Miriam Garnier

Contact: [information@epwn.net](mailto:information@epwn.net)

# REMERCIEMENTS

The World Economic Forum :

Saadia Zahidi, Head of Constituents, World Economic Forum

Damaris Papoutsakis, Project Associate Women Leaders and Gender Parity Programme

# AVANT PROPOS

*« Nous nous enrichissons tous quand nous accepterons qu'il y a dans chaque instance, chaque conseil d'administration, chaque groupe de travail, non seulement un bon équilibre homme/femme mais également un bon équilibre entre les âges, les origines et les parcours de formation ».*

Laurence Parisot, Présidente du MEDEF (Revue de l'association des Sciences Po, N°142- mars 2006)

*« Je ne le dis pas de bon cœur, mais j'ai acquis la conviction qu'il faut exiger un quota de femmes dans les conseils d'administration, d'au moins 30 pour cent dans une phase transitoire. Sinon, les choses bougent trop lentement. La concurrence est rude: nous avons besoin de toutes les femmes qualifiées. »*

Antoinette Hunziker-Ebneter, ancienne chef de la Bourse suisse, («Bilan», 10.10.2008)

*« Les Inégalités fondées sur le sexe est un phénomène qui affecte la majorité des cultures du monde, les religions, les nations et les groupes de revenu. Pourtant, il existe des différences dans la manière dont les disparités entre les sexes se manifestent... »*

The Gender Gap Report 2007, Publication annuelle du World Economic Forum à Davos.

L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), compte tenu de son engagement dans le domaine de l'égalité professionnelle, l'Institut Français des Administrateurs (IFA), de par son engagement pour une meilleure gouvernance des entreprises, ainsi que le réseau international d'EPWN-Paris (European Professional Women's Network) dont la mission est de promouvoir le succès des femmes tout au long de leur vie professionnelle, ont souhaité unir leurs efforts pour aborder la thématique de l'accès des femmes aux postes de gouvernance dans les entreprises (conseils d'administration et conseils de surveillance).

L'ORSE a publié en septembre 2004 et réactualisé en 2006 puis en mai 2009 un répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises.

+ <http://www.orse.org/site2/index.php?page=9>

L'IFA a publié une étude en juin 2006 « Comment favoriser la mixité au sein des conseils » à laquelle avait déjà été associée EPWN-Paris.

+ [http://www.ifa-asso.com/bonnes-pratiques/md/documents-utiles.php?document\\_theme\\_id=4&document\\_id=64](http://www.ifa-asso.com/bonnes-pratiques/md/documents-utiles.php?document_theme_id=4&document_id=64) (Cf. Annexe 1)

L'étude publiée aujourd'hui conjointement par l'IFA, l'ORSE et EPWN-Paris répond au besoin exprimé par différents acteurs français qui s'interrogent sur le cadre d'une éventuelle réglementation et qui instaurerait un quota de représentation des femmes aux Conseils d'administration.

En effet, cette possibilité est offerte en France depuis la réforme constitutionnelle de 2008.

Cette étude a aussi pour vocation de servir de référentiel dans un cadre plus large et international mais n'est en aucun cas exhaustive.

Les auteurs de l'étude ont souhaité :

- établir un état des lieux des initiatives, arguments récents ou marquants en faveur d'une mixité des instances de gouvernance et réglementations dans différents pays.
- référencer différentes initiatives ou idées récentes et jugées intéressantes sur le sujet.

Les auteurs ont estimé important de mieux comprendre le contexte et certains des processus qui permettent ou ont permis une plus grande mixité des conseils d'administration des entreprises.

Ils estiment encore que le rôle d'administrateur nécessite un niveau de compétence particulier pré-requis à tout mandat de Conseil d'administration ou de surveillance.



# SOMMAIRE

Remarques liminaires	5
Le classement 2008 pour la France	6
Un défi macroéconomique de compétitivité	6
Un défi macroéconomique de croissance	7
Un focus pays de la capacité des femmes à atteindre les fonctions de responsabilité	7
1. Cadre normatif d'accès et de représentation des femmes dans les instances de gouvernance d'entreprise	8
1.1 Pays/Régions qui ont légiféré sur le sujet	8
1.2 Initiatives parlementaires pour légiférer en faveur d'une représentation des femmes	10
1.3 Actions émanant d'institutions publiques	11
2. Eléments quantitatifs sur la place des femmes dans les instances de décision	14
2.1 Canada	14
2.2 Etats-Unis	14
Deux études permettent d'apprécier la représentation des femmes aux postes de gouvernance d'entreprise.	14
2.3 Union européenne	14
2.4 France	15
3. Obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux fonctions de gouvernance d'entreprise	16
3.1 Obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux fonctions de gouvernance d'entreprise	16
3.2 Les différences de parcours et leurs implications	17
3.3 Les profils actuels	19
4. Argumentaires favorisant la présence des femmes dans les instances de gouvernance	21
4.1 La mixité, une valeur ajoutée pour l'entreprise et un ROI (retour sur investissement) pour la société	21
4.1 Le leadership féminin, vecteur de performance financière	21
4.3 L'impact du positionnement minoritaire dans un groupe	23
4.4 Un seuil critique de représentativité différenciée pour une meilleure performance	24
4.5 Plus de femmes CEO ?	25
5. Outils, pratiques et phases d'accélération du changement permettant d'accroître l'accès et la représentation des femmes dans les instances de gouvernance de l'entreprise	26
5.1 Prise de conscience et appropriation des enjeux par les acteurs concernés	26
5.2 L'évolution récente du contexte en France	27
5.3 Une accélération du changement en France qui pourrait s'articuler en 2 temps	28
5.4 La question des compétences : un point clé de l'accélération du changement	29
5.5 La question des process	30
5.6 Le phénomène des réseaux	31
5.7 Quelques exemples d'initiatives pour favoriser le Leadership au féminin de l'avenir	33
6. Mesures de progrès et d'engagement des autres parties prenantes pour accélérer l'évolution de la place des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises	34
6.1 Evaluation et mesures de Reporting des engagements des entreprises	34
6.2 La démarche d'investissement responsable	34
6.3 Pratiques d'activisme actionnarial	36
6.4 Recommandations en matière de vote («proxy voting guidelines»)	37
6.5 Création d'indices boursiers de promotion de la mixité	38
6.6 Réalisation d'études par les investisseurs	39
Conclusion	40
ANNEXES	41



# REMARQUES LIMINAIRES

## ***Difficultés et raisons de cette prise de parole conjointe***

Les auteurs de l'étude jugent le sujet de l'accès et de la représentation des femmes aux postes de gouvernance dans les entreprises comme éminemment sensible.

Il englobe des aspects macro-économiques de compétitivité et de croissance, des aspects micro-économiques, des aspects sociaux, sociétaux, législatifs et politiques ainsi que culturels, éthiques et de gouvernance, des aspects organisationnels et collectifs... Tout comme des aspects individuels et personnels forts puisque faisant appel aux perceptions et valeurs de chacun.

Les auteurs de l'étude se rejoignent sur le fait qu'il s'agit aussi de performance, de gouvernance et de standards internationaux pour tout pays et ses acteurs économiques souhaitant un développement pérenne sur la scène économique mondiale d'où leur prise de parole conjointe aujourd'hui.

## ***Un sujet en évolution forte aujourd'hui mais qui résulte de pratiques issues du passé***

Il est inutile de préciser que le rôle d'administrateur nécessite une expérience, une expertise et un niveau de compétences particulier, pré-requis à tout mandat et par essence, ne concerne que quelques personnes dans l'entreprise.

La question de l'accès et de la représentation des femmes aux fonctions de gouvernance d'entreprise soulève par conséquent celle du traitement différencié entre les sexes sur la durée de parcours professionnel.

L'accès actuel aux mandats d'administrateurs témoigne en effet des politiques et pratiques d'hier puisqu'il concerne des personnes ayant acquis leur expérience sur les décennies précédentes.

Or aujourd'hui, l'entreprise est soumise à de nouveaux enjeux, pressions, attentes de comportement (permis d'opérer) et les règles du jeu qui la gouvernent évoluent drastiquement. Une accélération du changement semblerait donc s'amorcer sous les pressions conjointes du législateur, de la démographie, de la concurrence et des marchés... Pour n'en citer que quelques unes...

## ***Les écarts de traitement entre les sexes : une mesure quantitative et internationale au-delà des perceptions***

Aussi, plutôt que d'aborder le sujet de l'accès et de la représentation des femmes au Conseil d'administration par le biais de l'égalité, de la mixité, de l'éthique *-et sans pour autant décrédibiliser ces approches qui lui semblent nécessaires-* les auteurs de l'étude ont souhaité faire appel à un état des lieux quantitatif et international qui :

- inscrit leur propos dans une démarche « non militante » et factuelle,
- exclut les perceptions *a priori* et/ou interprétations fragmentées sur le sujet,
- mais encore, permet au lecteur de situer l'état d'avancement de son pays vis-à-vis de 160 autres en matière d'écart de traitement entre les hommes et les femmes et tout particulièrement, dans sa composante économique qui nous importe plus particulièrement ici.

Le « Gender Gap » (Disparité entre les sexes) est publié tous les ans à Davos par le World Business Council.

C'est un outil de suivi global des écarts de traitement entre les sexes qui mesure les écarts à partir de 30 variables sur 4 domaines :

- économique (celui qui nous motive ici)
- politique,
- éducation,
- santé,

et, qui reflète les facteurs juridiques et sociaux influant sur la disparité dans chaque pays (en maintenant constant, donc, sans effet, le niveau de développement de chacun).

+ [www.weforum.org/.../Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm](http://www.weforum.org/.../Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm)

Les classements « pays » servent un double objectif :

- créer une plus grande prise de conscience mondiale des défis posés par les disparités entre les sexes et par les opportunités créées par leur réduction ;
- servir de catalyseur de changement en fournissant aux décideurs un aperçu des forces/ faiblesses de leur pays et de la performance du pays par rapport à celle des autres nations.

+ Une fiche spécifique et détaillée par pays est accessible. [http://www.weforum.org/pdf/gendergap/ggg08\\_france.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gendergap/ggg08_france.pdf)



## LE CLASSEMENT 2008 POUR LA FRANCE

Countries	Global 2008 Rankings		Detailed Rankings 2008							
			Economic Participation & Opportunity		Educational Attainment		Health & Survival		Political Empowerment	
Country	2008 rank	2008 score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
France	15	0,7341	53	0,6631	1	1,0000	1	0,9796	18	0,2939

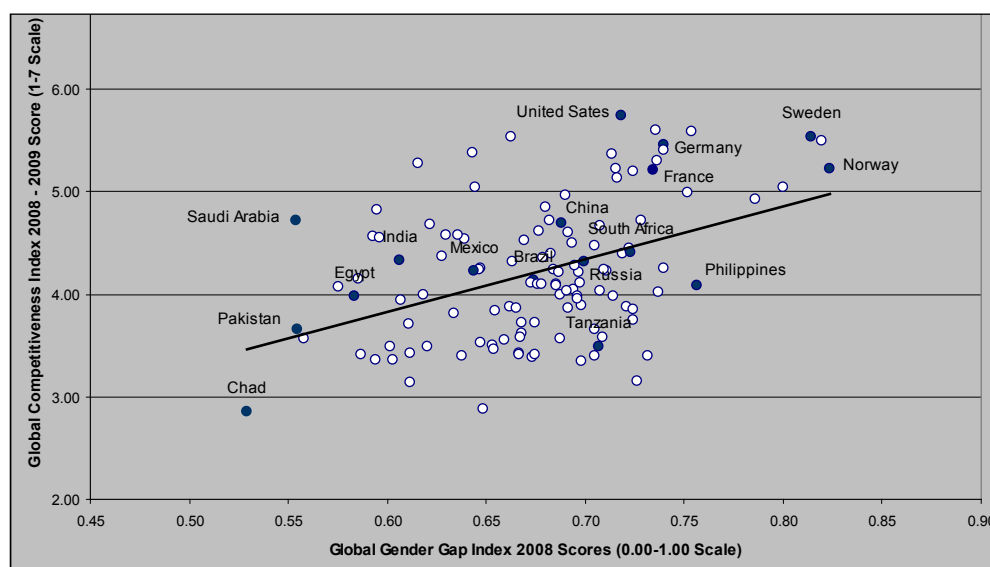
+ Source : The Gender Gap 2008, The World Business Forum

En 2008, le World Business Forum à partir de ses mesures de disparités de traitement, a estimé que la France atteignait le 15<sup>ème</sup> rang sur son classement global des 160 pays de l'échantillon.

Or sous ce résultat relativement honorable et une 1<sup>ère</sup> place ex aequo en matière de ses composantes « Santé »<sup>1</sup> et « Education »<sup>2</sup>, se profile une place de 18<sup>ème</sup> dans le domaine « Politique » mais surtout, une place de 53<sup>ème</sup> dans sa composante « Participation et opportunités économiques » qui nous intéresse.

## UN DÉFI MACROÉCONOMIQUE DE COMPÉTITIVITÉ

Figure 7: Relationship between the Global Competitiveness Index 2008 – 2009 and the Global Gender Gap Index 2008 scores (*Lien de corrélation entre l'index global de Compétitivité 2008-2009 et l'index global de Disparité 2008*)



+ Sources: Global Gender Gap Index 2008 and Global Competitiveness Report 2008 – 2009, The World Business Forum

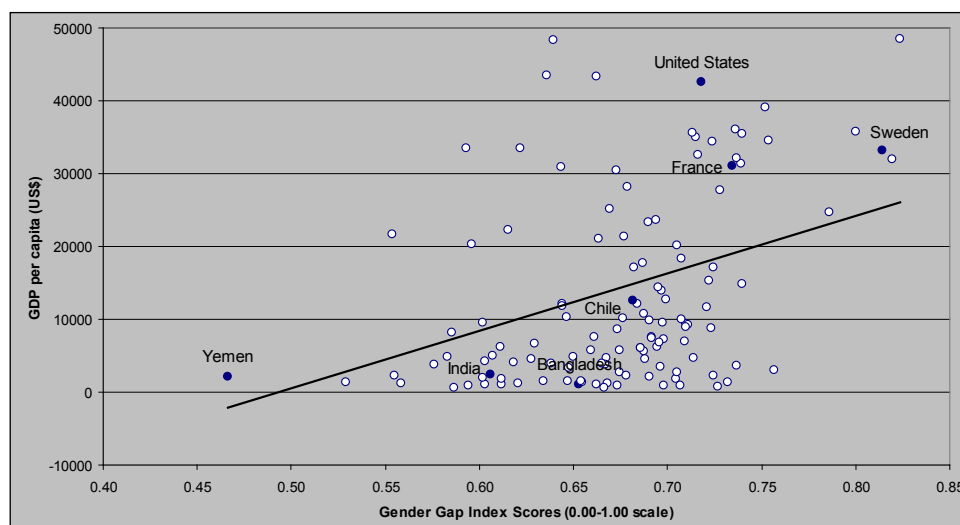
1 Selon le World Business Forum en 2008, dans sa composante accès à la « Santé » la France est 1<sup>ère</sup> ex aequo avec la Norvège, Nouvelle-Zélande, Mongolie, Lettonie, Finlande, Jamaïque, Grande Bretagne, Slovaquie, République Tchèque, Géorgie, République Dominicaine, les Philippines, Etats-Unis, Maldives, le Lesotho, Nicaragua, Danemark, Brésil, Honduras, Luxembourg, l'Australie, l'Irlande & Belize.

2 Pour la composante « Accès à la Formation », la France est 1<sup>ère</sup> ex aequo avec la Barbade, Mongolie, Lettonie, Finlande, Thaïlande, Gambie, Colombie, République du Kirghizistan, République Slovaque, République Dominicaine, Mauritanie, le Lesotho, Panama, Cambodge, Brésil, Honduras, Venezuela, Chili, Costa Rica, Sri Lanka, Paraguay, Mexique, Guatemala, Yémen, les Philippines, Madagascar, Trinidad & Tobago, Belize, El Salvador, l'Uruguay, Equateur, Argentine, Autriche, Angola, Ile Maurice.



## UN DÉFI MACROÉCONOMIQUE DE CROISSANCE

Figure 8: Relationship between GDP per capita and the Global Gender Gap Index 2008 scores (*Lien de corrélation entre PNB par tête et l'index de Disparité 2008*)



+ Outlook Database (April 2008), available at [www.imf.org/weo](http://www.imf.org/weo); Luxembourg has been removed from this figure, The World Business Forum

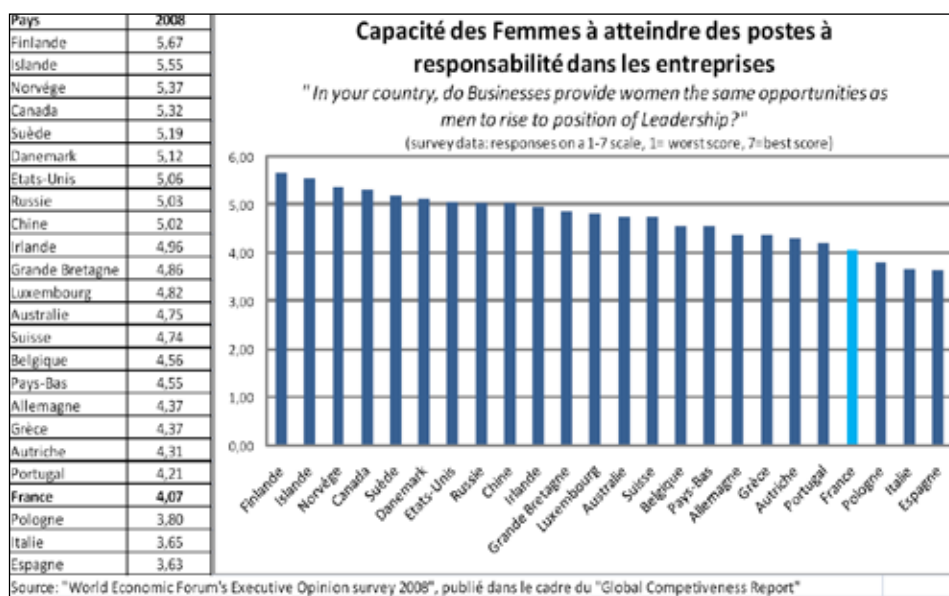
## UN FOCUS PAYS DE LA CAPACITÉ DES FEMMES À ATTEINDRE LES FONCTIONS DE RESPONSABILITÉ<sup>3</sup>

En 2008, et afin de mieux cerner l'opinion des acteurs du monde des affaires, le World Business Council a interrogé 12 297 de ses représentants à travers 134 pays, (soit 91 par pays) et leur a posé la question suivante : « Dans votre pays, les entreprises procurent-elles les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes d'atteindre des fonctions à responsabilité (Leadership) ? »

Réponses sur une échelle de 1 à 7 :

1= non, les femmes ne peuvent pas atteindre des fonctions de responsabilité

7= oui, les femmes sont souvent dans des fonctions de Management



Source: "World Economic Forum's Executive Opinion survey 2008", publié dans le cadre du "Global Competitiveness Report"

+ cf annexe 1

3 « The World Economic Forum's Executive opinion survey » est publié dans chaque profil « pays » du « Gender Gap Report » ainsi que dans le cadre du "Global Competitiveness Report".



# 1. CADRE NORMATIF D'ACCÈS ET DE REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

---

## 1.1 PAYS/RÉGIONS QUI ONT LÉGIFÉRÉ SUR LE SUJET

Quelques pays et régions du monde se sont dotés d'un cadre juridique pour instaurer une représentation des femmes dans les instances de représentation des entreprises. Il s'agit de l'Espagne, de la Finlande, de la Norvège, et du Québec.

### 1.1.1 ESPAGNE

En juin 2007, Le Parlement espagnol, a voté une loi sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans les partis politiques et les entreprises.<sup>4</sup> Concernant les femmes, le texte prévoit :

- Que des « plans égalité » soient mis en place dans les sociétés de plus de 250 salariés (dispositifs visant à mettre fin aux discriminations entre les sexes, que ce soit en matière d'accès à l'emploi, de promotion, de départ en formation professionnelle ou encore de rémunération)
- *Qu'à partir de 2015, la composition des conseils d'administration soit équilibrée (40 % de femmes recommandé par le gouvernement).* Les entreprises ayant 8 ans pour se conformer à cette obligation (*Article 75*)
- Que les contrats publics et les contrats avec l'administration espagnole pourront favoriser à offre égale, les firmes les plus «égalitaires» du point de vue de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. (*Article 33 et 34*)
- Que l'insigne ou label égalité soit accordé aux entreprises qui respectent, parmi d'autres, le critère de la présence équilibrée de femmes et d'hommes dans les organes de direction. (*Article 50*)

+ cf texte de loi *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*  
<http://noticias.juridicas.com/basedatos/Admin/lo3-2007.html>

+ cf annexe 3 : présentation des articles 75, 33,34, 50

### 1.1.2 FINLANDE

Une recommandation du « Finnish Corporate Governance Code 2008 » rédigé par la « Securities Market Association », prévoit que, dès janvier 2010, les entreprises en bourse devront avoir au moins une femme dans leur conseil d'administration.<sup>5</sup>

+ Cf : [http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg-koodi\\_2008\\_eng.pdf](http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg-koodi_2008_eng.pdf)

### 1.1.3 FRANCE

En juillet 2008, à la suite de la modification de l'article premier de la Constitution, la loi peut «favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales».

---

4 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

5 Cf Finnish Corporate Governance Code 2008 'Recommendation 9 – composition and competence of the directors  
(...) Both genders shall be represented on the board.

(...) One element of a diverse composition of the board is to have both genders represented on the board. The board composition of many smaller companies does not meet the recommendation in this respect, and for these companies this will be a long-term goal. The requirement in recommendation 9 according to which both genders shall be represented on the board becomes applicable from the first annual general meeting held after 1 January 2010'





### 1.1.4 NORVÈGE

Faisant suite à l'application de quotas de femmes dans le secteur public depuis 1985, le Parlement a voté, en 2003, une loi (Code des Affaires des sociétés privées et qui s'impose depuis le 1er janvier 2008), sur l'égalité hommes/femmes dans les CA.

La loi vise la représentation des hommes et des femmes dans les conseils d'administration : des sociétés anonymes faisant appel à l'épargne (environ 500), des entreprises d'Etat, des sociétés intercommunales, des sociétés à responsabilité limitée par législation spéciale. Ne sont pas couvertes les sociétés à responsabilité limitée privées (160.000 en Norvège).

Les règles de représentation dans les conseils d'administration des sociétés sont les suivantes :

- si le conseil compte deux ou trois membres, les deux sexes doivent être représentés,
- si le conseil compte quatre ou cinq membres, chaque sexe sera représenté par au moins deux représentants,
- si le conseil compte six à huit membres, chaque sexe sera représenté par au moins trois représentants,
- si le conseil compte neuf membres, chaque sexe sera représenté par au moins quatre représentants,
- si le conseil compte plus de neuf membres, chaque sexe doit compter au moins 40 % des représentants.

Ces règles s'appliquent aussi à l'élection des suppléants.

Pour les représentants du personnel, si deux membres ou plus des conseils sont élus parmi les employés, les deux sexes doivent être représentés. Cela s'applique aussi aux suppléants. Cette règle ne sera pas applicable aux sociétés où un des sexes représente moins de 20% du nombre total d'employés le jour de l'élection.

Ces règles de représentation des sexes s'imposent <sup>6</sup> depuis le 1er janvier 2008, A cette date, la quasi totalité des entreprises était en conformité vis à vis de la loi.

+ *cf : texte de loi*

+ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/otprp/20022003/Otprp-nr-97-2002-2003-.html?id=127203&showdetailedtableofcontents=true>

+ *cf : synthèse de la loi* <http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/Topics/Equality/rules-on-gender-representation-on-compan.html?id=416864>

+ *cf annexe 4 : présentation plus détaillée de la loi 2008*

### 1.1.5 QUÉBEC

Le 14 décembre 2006, le Parlement a voté une loi sur une parité de représentation dans les conseils d'administration des sociétés d'Etat (5 sociétés). Les entreprises ont 5 ans pour se conformer à cette obligation.

**Article 4** - Le gouvernement établit une politique ayant pour objectifs que :

- les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise ;
- les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués à parts égales de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011.

+ *cf : texte de la loi*

+ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006C59F.PDF>

<sup>6</sup> Une société dont le conseil d'administration ne remplit pas les conditions légales peut être dissoute par injonction du tribunal norvégien compétent en matière d'enregistrement et de faillites.

Conformément au « Public Limited Companies Act, », le Ministère Du Commerce et de l'Industrie peut prendre des mesures pour empêcher la dissolution si des « intérêts publics substantiels » l'exigent. Dans ce cas, la société paye une amende le temps de se mettre en accord avec la loi



## 1.2 INITIATIVES PARLEMENTAIRES POUR LÉGIFÉRER EN FAVEUR D'UNE REPRÉSENTATION DES FEMMES

### 1.2.1 BELGIQUE

Le 28 février 2007, une proposition de loi visant à « *promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration de différentes entreprises* » a été déposée par Sabine de Béthune, sénatrice du groupe CD&V chrétiens flamands),

Cette proposition de loi entend instaurer une norme minimale en matière de diversité de genres (au moins un tiers de membres de l'autre sexe) au sein des conseils d'administration :

- des entreprises qui ont fait publiquement appel à l'épargne ;
- des entreprises publiques économiques ;
- de la Commission bancaire, financière et des assurances (CBFA) ;
- des entreprises de marché (le Fonds des rentes et Euronext Brussels S.A.).

Les entreprises faisant ou ayant fait publiquement appel à l'épargne se voient d'abord offrir la possibilité de faire des efforts sur une base volontaire pour atteindre le quota fixé.

L'obligation légale ne prend cours que le 1er janvier du septième exercice qui suit la publication de la présente loi, sans préjudice des mandats en cours. Les entreprises devront donc tenir compte du quota pour les nouvelles nominations intervenant après la publication de la loi, sans être toutefois tenues de désigner une personne de l'autre sexe à chaque nouvelle nomination.

Pour les autres conseils d'administration relevant de la proposition de loi, l'obligation légale entre en vigueur immédiatement, sans préjudice des mandats en cours.

Concrètement, cela signifie qu'il faudra atteindre le quota dans les meilleurs délais et qu'il faudra choisir une personne de l'autre sexe à chaque nouvelle nomination tant que le quota n'aura pas été atteint.

+ Cf : <http://www.senate.be/www/?Mlval=/Registers/ViewReg&COLL=S&POS=1&PUID=50335848&TID=50355773&LANG=fr>

### 1.2.2 FRANCE

En octobre 2008, Mme Zimmermann, députée UMP et Présidente de la délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, a déposé une proposition de loi « relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales ».

Celle-ci stipule que le nombre de représentants de chacun des deux sexes « ne peut être inférieur à 40% » dans les conseils d'administration des entreprises. Ce texte vise à la fois les entreprises publiques et les entreprises cotées en bourse qui relèvent du code du commerce :

- « Les représentants ( ...) et les personnalités ( ...) sont désignés en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Chaque catégorie comprend une proportion de représentants de chacun des deux sexes ne pouvant être supérieure à 80 %.
  - « Le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes. Il comprend un nombre de représentants de chacun des deux sexes ne pouvant être supérieur à 80% et au moins un représentant de chaque sexe lorsque le nombre total des membres est inférieur à cinq. ».
- Il en est de même pour le conseil de surveillance.

Les conseils d'administration et les conseils de surveillance disposent d'un délai de cinq ans à compter de la date de publication de la présente loi pour se mettre en conformité.

+ cf : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion1183.asp>



### 1.2.3 EUROPE

Le Parlement européen a voté le 17 janvier 2008 sur le rôle des femmes dans l'industrie (2007/2197(INI), (parue au Journal officiel de l'Union européenne le 19.2.2009), dans lequel il demande notamment :

« à la Commission et aux États membres de favoriser une présence équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des entreprises, notamment lorsque les États membres sont actionnaires de ces entreprises; »

+ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:041E:0073:0079:FR:PDF>

## 1.3 ACTIONS ÉMANANT D'INSTITUTIONS PUBLIQUES

### 1.3.1 CADRE INTERNATIONAL

#### 1.3.1.1 ONU

La CEDAW<sup>7</sup>, traité international traitant des droits des femmes dans les domaines politique, économique, social, culturel et vie de famille, est adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies en décembre 1979, est entrée en vigueur le 3 Septembre 1981. Un total de 186 pays a maintenant ratifié le traité.

En dépit de jouer un rôle déterminant dans l'élaboration de la Convention, les États-Unis sont l'un des sept pays qui n'a jamais ratifié le traité.

En avril 2008, La Commission nationale des femmes du Royaume Uni de la CEDAW a soumis à l'ONU les conclusions d'un rapport intitulé « Convention on the eliminations of all forms of discrimination against women »

+ <http://www.unausa.org/Page.aspx?pid=916>

#### 1.3.1.2 BIT

Le Bureau international du Travail dans le cadre de la session annuelle qui s'est tenue en juin 2009 a publié un rapport : « Gender equality at the heart of decent work International Labour »

+ cf web site: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

#### 1.3.1.3 Commission Européenne

En mars 2006, la Commission européenne a adopté une « feuille de route »<sup>8</sup> présentant les engagements de la Commission en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes pour la période 2006-2010.

Parmi les six domaines prioritaires pour l'action européenne en faveur de l'égalité de genre tels qu'établis par la feuille de route figure une représentation égale dans la prise de décision;

+ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=740&langId=enDec>

En novembre 2008, un rapport à mi-parcours a fait le point de l'état d'avancement de la feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006-2010)<sup>9</sup>

Il met avant de nouvelles initiatives telles que :

- L'adoption d'un règlement qui, (en principe), étend l'autorisation des aides d'État notamment aux nouvelles entreprises créées par des femmes - pour promouvoir la participation égale des femmes et des hommes à la prise de décision
- La création d'un réseau européen pour la promotion des femmes dans les postes décisionnels

+ <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0760:FIN:FR:PDF>

7 La CEDAW (CConvention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes)

8 COM (2006) 92 final

9 Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions



### 1.3.2 CADRE NATIONAL

Au niveau national, des gouvernements ont mené ou soutenu des travaux sur la représentation des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises.

#### 1.3.2.1 Belgique

En mai 2009, La Ministre pour l'égalité des chances de la Région flamande, Kathleen Van Brempt, s'est associée à la Chambre de Commerce du Limbourg et d'Anvers-Waasland (VOKA) et à l'Institut belge des administrateurs GUBERNA pour promouvoir la présence de femmes dans les organes de gestion des entreprises et en particulier les conseils d'administration.

Plusieurs actions ont été programmées :

Un programme de coaching à l'intention des femmes qui envisagent des mandats d'administrateurs. Par le biais de ce programme, une trentaine de femmes seront suivies et formées à la fonction d'administrateur. Chaque participante recevra le soutien d'une administratrice ou d'un administrateur expérimenté qui lui serviront de marraine ou parrain.

- Le lancement d'une base de données publique regroupant les candidats administrateurs, aussi bien de sexe féminin que de sexe masculin. Cette base de données riche en informations permettra aux entreprises à la recherche d'administrateurs de consulter directement les profils de candidats potentiels.
- Un engagement de 10 entreprises à mettre en place des actions volontaristes.

+ <http://www.guberna.be/files/Flash%20May%202008%20%20femmes%20dans%20les%20CA.pdf>

#### 1.3.2.2 France

En mars 2009, face au constat que la présence des femmes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises françaises reste faible, au sein des instances de direction comme des instances de gouvernance », Brice Hortefeux, « Ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville » a saisi l'inspection des affaires sociales (IGAS) pour « *que la question de la représentation des femmes dans les conseils d'administration et des conseils de surveillance des sociétés et des entreprises publiques soit abordée et fasse l'objet de préconisations* ». Le rapport de Madame Brigitte Grésy a été rendu public en juillet 2009. Il propose « *pour les conseils d'administration et de surveillance une représentation de 40% du sexe sous représenté dans un délai de 6 ans, avec un objectif intermédiaire de 20% dans un délai de 2 ans, pour les entreprises publiques et les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, avec un critère de taille à 1000 salariés* ».

+ Cf. annexe 5

#### 1.3.2.3 Luxembourg

Le Ministère de l'égalité des chances a soutenu une étude sur le leadership des femmes dans les entreprises en 2007. Interrogée à ce titre sur la gouvernance d'entreprise, Marie-José Jacobs, la Ministre de l'égalité des chances, répondait :

« La gouvernance d'une entreprise changera avec la présence des femmes dans les organes de direction.

« Les femmes, aussi bien que les hommes, contribuent à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise. Elles influencent certainement le changement de ces objectifs grâce à leur façon de voir différente, en répondant aux demandes des salariés et des clients des deux sexes. La valeur ajoutée de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est donc incontestable ».-

+ [http://www.paperjam.lu/archives/2008/01/01\\_08\\_Coverstory\\_Temoignage\\_Jacobs/index.html](http://www.paperjam.lu/archives/2008/01/01_08_Coverstory_Temoignage_Jacobs/index.html)

#### 1.3.2.4 Grande-Bretagne

Le gouvernement s'est engagé à promouvoir l'équilibre des genres au sein des conseils d'administration.

La « Women's Equality Unit » du Department of Trade and Industry a publié un livre blanc intitulé « Brighter Boards for a Brighter Future », qui propose un « top dix » de conseils à l'attention des entreprises ou à l'attention des chasseurs de tête et des femmes. (inclure les références électroniques)

Un autre rapport, le « Tyson report » donne une vue d'ensemble claire des structures de direction actuelle et des lacunes, avec des recommandations pour les améliorations, notamment pour une plus grande diversité.

+ <http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/TysonReport.pdf>



### 1.3.2.5 Suède

En mars 2002, le gouvernement suédois nomma un « commissaire spécial », Anna Wahl pour examiner la participation des femmes à la gestion des entreprises du secteur privé, en réaction aux critiques faites en 2001 par la CEDAW<sup>10</sup> à propos du peu de femmes à des postes décisifs et exécutifs dans les grandes compagnies en Suède. En mars 2003, un rapport intitulé « La domination masculine pendant les périodes de changement dans la gestion des groupes et des conseils d'administration » est rendu public. (*Mansdominans i förändring - om ledningsgrupper och styrelser*.)

+ <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/04/feature/se0304103f.htm>

En novembre 2003, la Ministre de l'égalité des chances, Margarita Winberg, a pris position en faveur d'un système de quota pour les conseils d'administration des entreprises privées si la représentation requise de 25% n'était pas réalisée sur une base volontaire.

Cet objectif est aujourd'hui atteint dans la mesure où le pourcentage des femmes dans les conseils d'administration est de 26% (soit la seconde performance après la Norvège), ce pourcentage était de 11,6 en 2003.

Pour autant le débat reste posé. Les différents gouvernements (social démocrate de 2002 à 2006 et centre droit depuis) se sont refusé à légiférer même si le sujet est revenu dans le débat public en 2005 avec une interpellation du ministre de la Justice Thomas Bodström déclarant : « *Aujourd'hui, la domination masculine dans le monde des affaires est inacceptable. L'évolution vers une répartition plus équitable des postes plus élevés entre les sexes va beaucoup trop lentement* »,

+ <http://www.thelocal.se/1587/20050611/>

D'après une enquête commandée par le gouvernement et terminée en 2007, une bonne partie des postes visibles sur lesquels la politique a une influence, comme les postes de direction des entreprises et des offices publics ou encore les postes de hauts fonctionnaires, sont détenus par des femmes.

En 2006-2007, on compte seulement 2 femmes, contre 289 hommes, présidentes du conseil d'administration d'une entreprise cotée en bourse, et 5 femmes, contre 286 hommes, directrices exécutives de ces mêmes entreprises. Les sociétés appartenant en partie ou entièrement à l'État ont plus de femmes à ces postes : 21 % des présidents de conseil d'administration (*Statens Offentliga Utredningar*, 2007).



## 2. ELÉMENTS QUANTITATIFS SUR LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE DÉCISION

---

### 2.1 CANADA

D'après l'étude "Census of Women Board Directors of the FP500", menée en 2005 sur les entreprises du FP 500<sup>11</sup> par Catalyst,

- Presque la moitié des entreprises du FP500 (47.2 %) n'ont aucune femme dans leur CA, en 2005.
- Il y avait seulement 12% de femmes dans les CA des entreprises du FP500 (11.2 % en 2003).

+ <http://www.europeanpwn.net/files/catalystcensusofboardscanada2005.pdf>

### 2.2 ETATS-UNIS

Deux études permettent d'apprécier la représentation des femmes aux postes de gouvernance d'entreprise.

Si l'on fait référence aux données du « Bureau des statistiques du travail »<sup>12</sup> sur les entreprises aux Etats-Unis et aux études publiées par Catalyst, le constat est le suivant :

Parmi les entreprises classées dans le « Fortune 500 »

- Le nombre de femmes dans les conseils d'administration (Board seats) a progressé de façon infime : 14.6% en 2006, 14.8% en 2007.
- Le nombre d'entreprises n'ayant aucune femme dans leur conseil d'administration est passé de 58 en 2006 à 59 en 2007,
- Le nombre d'entreprises avec 3 femmes ou plus dans le conseil d'administration a baissé : 84 en 2006, 83 en 2007.

+ *Cf étude: Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500, 2007*

+ <http://www.catalyst.org/publication/12/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>

Parmi les 1500 premières entreprises américaines, en 2006 :

- 29.2 % avaient une ou plusieurs femmes "senior executives" sous le CEO,
- 5.7 % avaient deux femmes "senior executives" sous le CEO,
- 2.5 % entreprises avaient une femme CEO (0.2 % en 1992)

+ *cf étude: "Girl Power": Female Participation in Top Management and Firm Performance, Dezső Ross, August 2008*

+ [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1088182](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182)

### 2.3 UNION EUROPÉENNE

Selon la DG emploi de la Commission européenne qui gère une base de données sur la représentation des femmes dans « les plus importantes entreprises cotées publiquement » les écarts sont les suivants :

En 2008, dans l'UE, les femmes représentent :

- 3% des Présidents
- 11% des membres
- 21% des représentants des employés

---

11 Financial Post Business's definitive ranking of Canada's largest 500 companies by revenue

12 Labour Statistics Bureau



La représentation des femmes dans la composition du conseil d'administration de ces entreprises se répartit en trois catégories :

COMPOSITION DU CONSEIL D' ADMINISTRATION DES PLUS GRANDES ENTREPRISES EUROPEENNES COTEES PUBLIQUEMENT		
Représentation des femmes supérieure à 20%	Représentation des femmes comprise entre 10 et 20%	Représentation des femmes inférieure à 10%
Norvège (41), Suède (27), Finlande (20)	Danemark (17), Lituanie et Hongrie (16), Pays-Bas 14), Allemagne (13) ; Bulgarie, Roumanie, Royaume-Uni (12) ;	France Turquie (9), Espagne (8), Irlande (7), Portugal (3)

+ [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/fr037.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/fr037.htm)

+ cf. annexe 6 : Représentation des femmes dans les instances de pouvoir dans les principaux pays de l'Union européenne

## 2.4 FRANCE

L'évolution annuelle récente de la place des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes capitalisations boursières d'entreprises stagne. Dans le cadre des entreprises du CAC 40, les femmes étaient 57 en 2008 contre 56 en 2009, soit une représentation d'environ 10%.

On note que :

5 entreprises n'ont aucune femme : Cap Gemini, EADS, STMicroelectronics, Vallourec et Véolia environnement.

4 entreprises ont une représentation supérieure à 20% :

- BNP Paribas avec 28,5%
- Michelin avec 25%
- L'Oréal avec 21,4%
- Pernod Ricard avec 21,4%

+ Cf. annexe 7





### 3. OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES POUR ACCÉDER AUX FONCTIONS DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

De nombreuses études mettent l'accent sur les difficultés que peuvent rencontrer les femmes pour accéder aux postes de gouvernance d'entreprise. Leurs conclusions se rejoignent concernant les freins à la montée en puissance des femmes aux postes de décision.

#### 3.1 OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES POUR ACCÉDER AUX FONCTIONS DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

##### 3.1.1 DES BARRIÈRES ORGANISATIONNELLES, CULTURELLES, COMPORTEMENTALES

Le rapport ci-dessus cité « *Les femmes et les hommes dans la prise de décision* »<sup>13</sup> évoque les obstacles suivants freinant les femmes d'accéder aux fonctions de responsabilité :

- La prépondérance des hommes aux postes clé dans l'entreprise, qui de fait, éloigne les femmes des canaux de communication informels et des réseaux, conjuguée à des codes de comportement masculins qui intensifient leur sentiment de mise à l'écart dans l'entreprise ;
- Du côté des femmes, une difficulté à se « positionner » face à une absence de modèle (« rôle-modèles ») et de mentor féminins ;
- Une culture d'entreprise favorisant un comportement professionnel axé sur l'ambition, la disponibilité permanente, et véhiculant des « stéréotypes » sur les femmes souvent perçues comme « *passives, timides et freinées par leurs responsabilités familiales* » ;
- Une politique de ressources humaines souvent discriminatoire tant dans les méthodes de sélection que sur les possibilités de plan de carrière faites aux femmes.

+ [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf)

##### 3.1.2 DES CODES MASCULINS, DES BARRIÈRES PSYCHOLOGIQUES POUR LES FEMMES

L'étude « *Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise* » publiée en 2007 par le cabinet Mac Kinsey renchérit sur le poids des codes masculins dans l'entreprise et sur les barrières psychologiques pour les femmes :

- Un modèle de performance « anytime, anywhere » (disponibilité à toute épreuve, mobilité géographique totale, linéarité des schémas de carrière sans interruptions de parcours), inconciliable avec le double fardeau (professionnel et tâches domestiques et familiales non réparties dans le couple).
- Une ascension professionnelle qui passe par la maîtrise des codes masculins (capacité de se promouvoir et à communiquer sans complexe sur sa performance et ses ambitions, se trouver un mentor).
- Une certaine difficulté à se projeter dans la réussite.
- Chez les femmes, le phénomène d'« opting-out » (décision volontaire de suspendre sa carrière) afin de consacrer plus de temps à leurs enfants, parents âgés... mais aussi pour cause d'insatisfaction au travail.

+ [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_french.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_french.pdf)

##### 3.1.3 UN DÉFICIT DE RÉSEAUX

L'étude « *Planning Tomorrow's Boardroom : Making Room for Women* » publiée en mars 2009 par Inter Organization Network (ION<sup>14</sup>), met en avant la difficulté des femmes d'appartenir aux « bons » réseaux : réseaux informels auxquels font traditionnellement appel les CEOs, les comités de nomination et les agences de recrutement. Elle insiste également sur les obstacles symbolisés par le concept du « glass ceiling » (« plafond de verre »)<sup>15</sup>.

+ <http://www.boarddirectorsnetwork.org/docs/IonBrochure.pdf>

13 Rapport publié en 2007, par la DG Emploi de la Commission européenne

14 ION (InterOrganization Network) est une organisation qui s'est donnée pour mission de promouvoir la représentation des femmes dans les instances de décision.

15 [http://en.wikipedia.org/wiki/Glass\\_ceiling](http://en.wikipedia.org/wiki/Glass_ceiling) : Le plafond de verre est une expression qui désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes



### 3.1.4 LE « PLAFOND DE VERRE » ET AUTRES VARIANTES

Dans l'entreprise, on constate que des obstacles existent en fonction du genre : les carrières des hommes et celles des femmes ne sont pas identiques, avec des carrières plus « linéaires » pour les hommes et des carrières plus « circulaires » pour les femmes ... On parle de l'existence d'un plafond de verre qui laisse percevoir les (fonctions) possibles tout en les laissant largement inaccessibles. Le concept du « plafond de verre » peut expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir.<sup>16</sup>

### 3.1.5 UN DÉFICIT DE COMMUNICATION SUR LES INÉGALITÉS DE TRAITEMENT

La directive de la Commission européenne 2009 sur « l'égalité entre les femmes et les hommes » fait les recommandations suivantes :

« La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la prise de décision passe par un engagement et un partenariat plus affirmés à tous les niveaux : gouvernements, autorités régionales et locales, partis politiques, partenaires sociaux, dirigeants d'entreprise, professionnels des ressources humaines, organisations non gouvernementales, établissements d'enseignement, médias, hommes et femmes.

*Il faut améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion des données comparables disponibles au niveau européen et ventilées en fonction du sexe, pour étayer le suivi de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la prise de décision.*

*Des études quantitatives et qualitatives sont nécessaires pour évaluer les stratégies, dont des mesures positives telles que les quotas, adoptées par les États membres. Toutes les procédures de nomination, de recrutement, d'évaluation des emplois et des compétences, de rémunération et de promotion doivent être transparentes et neutres à l'égard des deux sexes.*

*Une participation plus équilibrée des deux sexes à la prise de décision demande des actions ciblées et des mesures efficaces, telles que, le cas échéant, une action de discrimination positive, des plans d'égalité, des parrainages ou des formations ciblées. Toutes les procédures de nomination, de recrutement, d'évaluation des emplois et des compétences, de rémunération et de promotion doivent être transparentes et neutres à l'égard des deux sexes. »*

+ Cf. : Directive 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).

### 3.1.6 UNE DIFFICULTÉ À CONCILIER VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

« Parmi les nombreux obstacles au plein développement du potentiel des femmes, la difficulté de jongler avec vie professionnelle et vie privée est l'un d'eux. (Le taux d'emploi des femmes diminue en moyenne de 12 points de pourcentage lorsqu'elles ont des enfants, et l'écart entre les taux d'emploi des hommes et des femmes avec enfants est supérieur de 26 points).

+ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=fr&newsId=83&furtherNews=yes>



## 3.2 LES DIFFÉRENCES DE PARCOURS ET LEURS IMPLICATIONS

European PWN<sup>17</sup> avec le support du cabinet MERCER, AMROP HEVER et d'autres partenaires<sup>18</sup>, a mené une étude approfondie des profils des 100 premières femmes aux Conseils des 300 premières entreprises en Europe et les a comparés à ceux des 100 premiers hommes administrateurs.

Cette étude a mis en relief des écarts sur de nombreux paramètres et met en exergue des types de profils différenciés entre hommes et femmes administrateurs.

### 3.2.1 ECARTS ET SIMILARITÉS CONSTATÉS

L'analyse des statistiques recueillies a permis un certain nombre de constats en amont de l'analyse plus globale des différences de profils sur cet échantillon international.

#### **Visibilité**

Il est apparu beaucoup plus difficile de trouver de l'information sur les 100 femmes sélectionnées que sur leurs homologues. Près d'un tiers de ces femmes n'étaient pas répertoriées sur Google alors que l'échantillon d'entreprise concerne les 300 plus grandes capitalisations boursières européennes.

#### **Age**

L'âge moyen des femmes est de 54 ans contre 60 pour les hommes.

Pour les femmes, l'âge est le même que les fonctions soient exécutives ou non.

Pour les hommes en revanche, l'âge est de 56 ans pour des fonctions exécutives contre 63 ans pour des fonctions non-exécutives.

La femme la plus jeune a 32 ans et représente un actionnariat familial ; l'homme le plus jeune a 40 ans et ne représente pas un actionnaire familial.

La femme la plus âgée a 85 ans et représente un actionnaire familial, alors que l'homme le plus âgé, à 75 ans, ne représente pas un actionnaire familial.

#### Turn over/ retraite :

Lorsque des hommes dans l'échantillon, quittent leurs fonctions (15% des cas), c'est pour prendre leur retraite. Dans le cas des femmes (6,6% des cas), le départ vient de ce que le mandat est échu.

#### **Nationalité**

Le quota le plus important dans l'échantillon est celui des allemandes (25%) ; ceci vient de la surreprésentation des représentantes des salariés conformément à la réglementation allemande (28%).

#### Responsabilités exécutives :

Dans l'échantillon, les femmes n'ont de responsabilités exécutives qu'à hauteur de 11% (35% pour les hommes). Ce constat est d'autant plus important que les « pipelines » se constituent plus aisément à partir des positions exécutives : or, *89% des femmes n'ont pas ces positions dans cet échantillon international contre 65% des hommes*, ce qui peut démontrer l'amorce d'une relative pluralité des Boards internationaux en Europe.

#### Appartenance à des Comités :

Seules 8% des femmes sont à la tête d'un comité, contre 27% des hommes. Les femmes sont en général nommées à la tête des Comités de Nominations et de Rémunérations ; les hommes sont quasi en totalité à la tête du Comité d'Audit.

#### **Appartenance à d'autres conseils**

Les femmes « Exécutive Board members » ont davantage de mandats d'Administrateurs (2 vs 1,4 pour les hommes) sans doute grâce à la plus grande rareté de ce type de profils féminins.

#### Appartenance à des Conseils d'association (à but non lucratif) :

En général, les femmes ont davantage de postes dans les organisations à but non lucratif (3 vs 2), mais les hommes sont davantage dans des positions exécutives que les femmes.

#### Responsabilités fonctionnelles/opérationnelles :

Les hommes et les femmes ont exercé le même type de fonctions avant l'exercice d'un mandat exécutif (74% des hommes avaient une responsabilité opérationnelle contre 26% fonctionnelle ; pour les femmes, les taux sont de 72% et 28%), ce qui démontre l'importance de parcours opérationnel pour les Grandes entreprises mais aussi que sur ce point, les femmes sont ici l'égales des hommes.

17 « Women on Boards, Moving Mountains », par Mirella Visser et Anna-Lisa Gigante, Women@Work N°8 series, ISBN 978-2-9522703-7-3

18 Egon Zehnder International et BoardEx partenaires du « European Monitor » ainsi que Cap Gemini pour les illustrations.



Par ailleurs, pour les mandats non executifs, 57% des femmes avaient eu des responsabilités opérationnelles contre 84% des hommes, ce qui peut montrer que des parcours « autres » n'ont pas empêché des femmes d'accéder à des conseils d'administration.

### Parcours académique

Les diplômes les plus courants sont des « licences » en sciences politiques pour les femmes (15%), contre des licences en sciences pour les hommes (30%). Les MBA ne représentent que 12% des études des femmes et 15% des études des hommes. Seules 9,5% des femmes détiennent un doctorat contre 33% des hommes ; toutefois la plupart des femmes ont suivi le cursus des études, alors que les hommes ont obtenu des « Honorary PhD's »

#### Administrateurs salariés :

28% des femmes présentes aux conseils représentent des salariés contre seulement 1% pour les hommes. Cette particularité est accrue par le poids de la représentation des Allemandes, en raison de la réglementation.

#### Administrateurs et expatriation :

Les hommes sont plus mobiles dans leurs carrières avec 2 expatriations en moyenne (vs 1,5 pour les femmes). Cet écart est encore plus marqué pour les responsabilités exécutives (0,8 expatriations pour les femmes contre 2,4 pour les hommes).

### Observation de l'évolution de la composition des conseils

Les plus importantes progressions historiques observées l'ont été pour cause de mesures législatives (cf Annexe 17)

## 3.3 LES PROFILS ACTUELS

### 3.3.1 PROFIL TYPE DES FEMMES ADMINISTRATEURS EN EUROPE AUJOURD'HUI

L'étude European PWN/MERCER a abouti à la construction de plusieurs profils type d'administrateurs femmes en Europe malgré la relative étroitesse de l'échantillon.

Ces trois profils types –basés sur des moyennes- sont les suivants :

#### FEMME DIRIGEANTE (OU « EXÉCUTIVE BOARD MEMBER »)

Profil légèrement plus jeune pour les femmes, mêmes parcours opérationnel (vs. fonctionnel), études plutôt scientifiques pour les hommes, plutôt droit et gestion pour les femmes.

Peu d'expatriations pour les femmes par rapport à leurs homologues masculins.

#### FEMME ADMINISTRATEUR (POSITION « NON EXÉCUTIVE BOARD MEMBER »)

Les profils sont là assez différenciés entre les hommes et les femmes dans ce cas : les femmes ont en général 10 ans de moins, sont moins souvent issues de fonctions opérationnelles.

En moyenne, la femme administrateur a un profil plus jeune (environ 10 ans de moins que pour les hommes), avec souvent une moindre expérience opérationnelle, participe à de plus nombreux Conseils que ses homologues masculins (pour cause de plus grande rareté de profils de ce type ?) qui eux accusent un avantage certain au niveau de leurs expériences d'expatriation.

Type of Board Membership (cf. Top 100 sample)	Average Non-Exec Board member		Average Exec Board member		Average Board member	
Gender	Male	Female	Male	Female	Male	Female
Age	63	54	56	53.4	60.4	54.2
Credentials	University	University	University	University	University	University
Type of degree	Business/Law	Business/Law	Science/ Engineering	Business/Law	Business/Law	Business/Law
MBA	NA				15%	12%
Line%	84%	57%	74%	72%	59%	80%
Staff%	16%	43%	26%	28%	41%	20%
Not for profit Board position	3.7	3.1	2.5	2.6	2.6	3
Corporate Board position	3.4	2.1	1.4	2	2.2	1.4
Expat assignment	2.7	1.4	2.4	0.8	2.6	1.5

+ Source : Women on Boards, Moving Mountains, EPWN



### 3.3.2 PERSPECTIVES ET DYNAMIQUE SOUS JACENTE

Les analyses de European PWN/MERCER permettent de pointer des écarts et des similarités de parcours qui montrent à l'international et sur l'échantillon étudié :

- un cursus opérationnel demeure la voie royale de l'accès aux fonctions du top management des entreprises internationales, elles-mêmes favorisant le réseautage formel et informel de l'accès aux Conseils,
- les parcours (opérationnels vs. fonctionnels) sont les mêmes pour les hommes et les femmes « Executive Board members »,
- les hommes accusent un avantage indéniable en termes d'expatriation,
- La dernière édition de l'European Board monitor confirme que l'on trouve très peu de femmes *Executive Board member*<sup>19</sup> (3.2%), les femmes étant plus souvent Non-Exec (11.7% des mandats Non-Exec.), ce qui reflète le peu de femmes dans des fonctions de Top Executive management.

Cependant, malgré des caractéristiques « a priori moins favorables et/ou un déficit de visibilité les femmes exercent des fonctions d'administrateur, ce qui tend à démontrer une relative « ouverture » des entreprises, envers les femmes expérimentées et compétentes. Lorsqu'avérées, les différences de profils Executive/Non-Exec. (en termes d'âge, de formation, de parcours opérationnel vs. fonctionnel, d'expatriation...) peuvent poser la question de la gestion opérationnelle de ces différences par le Conseil<sup>20</sup>.

Dans le cadre de l'accès au Conseil, certains écarts sont susceptibles d'être comblés assez aisément (effort de visibilité des femmes ...) et/ou mieux pris en compte par les intéressé(e)s et acteurs de la demande (recherche plus approfondie des compétences ; approfondissement de parcours par des formations...).

Cependant, l'importance des responsabilités opérationnelles et des réseaux d'influence en découlant, l'importance de l'expatriation, ... restent à communiquer aux plus jeunes femmes ..., ce qui devrait leur permettre à terme, de combler le différentiel d'opportunités actuel pour les positions exécutives notamment.

Dans cette dynamique, les discours usuels sur les obstacles justifiant le plafond de verre ou les plus grandes difficultés des femmes à s'imposer dans la vie professionnelle devraient à terme, régresser.

19 C. Annexe 17: "3rd European Board Monitor" par EPWN/Egon Zehnder International, 27/06/2008

20 P.50, « Women on Boards, Moving Mountains »



## 4. ARGUMENTAIRES FAVORISANT LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

De récentes études ou articles de presse ont développé des arguments mettant en évidence l'apport de la mixité au sein des conseils d'administration et l'impact de la présence de femmes sur les performances de l'entreprise.

### 4.1 LA MIXITÉ, UNE VALEUR AJOUTÉE POUR L'ENTREPRISE ET UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT (ROI) POUR LA SOCIÉTÉ

Un rapport publié en 2007 par la DG Emploi de la Commission Européenne, «Les femmes et les hommes dans la prise de décision»<sup>21</sup>, a notamment fait les constatations suivantes :

- En recrutant des femmes, les entreprises ont accès à la totalité des talents disponibles.
- Les groupes mixtes sont plus susceptibles d'aborder toutes les questions pertinentes avant d'arriver à un consensus et de mieux comprendre les besoins des clients.

+ [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf)

L'étude *"Planning tomorrow's boardroom : making room for women"*, publiée par Inter Organization Network (ION), en mars 2009 souligne les faits suivants:

- Une diversité au sein du CA amène à des discussions stratégiques plus constructives et à des approches différentes des enjeux.
- Les femmes jouent un rôle de plus en plus important sur le marché (affaires et consommateurs).
- Les femmes ont un style de management différent.
- L'analyse de l'attitude envers le risque montre que les femmes répondent plus vite que les hommes et d'une façon différente aux signaux de danger (*repris d'un article de Debra Spar, « One Gender's Crash », dans Washington Post daté Jan. 4, 2009*).
- Les femmes Corporate Seniors sont davantage prêtes à aborder des sujets difficiles alors que les hommes seraient tentés de les éviter (*repris de l'étude "Championing the discussion of tough issues: how women corporate directors contribute to board deliberations,"*<sup>22</sup> ).

+ <http://www.boarddirectorsnetwork.org/docs/IonBrochure.pdf>

### 4.1 LE LEADERSHIP FÉMININ, VECTEUR DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

Le rapport de la Commission Européenne daté de février 2009 et intitulé « *L'égalité entre les femmes et les hommes* » encourage la mixité et la parité:

« Une participation égale des femmes et des hommes aux processus décisionnels est une nécessité démocratique et économique. Dans la situation économique actuelle, il est de la plus haute importance de mobiliser tous les talents et il n'est plus question de gaspiller des compétences et un potentiel économique à cause de perceptions obsolètes du rôle des femmes et des hommes et de leur capacité à diriger. Des études mettent en évidence un lien positif entre la présence de femmes aux postes de direction et les performances financières et organisationnelles. Rechercher un meilleur équilibre entre les sexes dans la conduite des affaires peut améliorer la gestion et la rentabilité des entreprises »

+ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0077:FR:NOT>

21 Rapport publié en 2007, par la DG Emploi de la Commission européenne

22 McInerney-Lacombe, N., D. Bilimoria and P.F. Salipante, in *Women on Corporate Boards*, edited by S. Vinnicombe, V. Singh, R.J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham UK, 2008), 123-139, at page 136





Des nombreuses études incluant chiffres et tableaux étayent ces affirmations:

#### 4.1.1 ETATS-UNIS

En octobre 2007, dans l'étude « *The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards* »<sup>23</sup> menée par le cabinet Catalyst sur un échantillon d'entreprises présentes dans le classement « Fortune 500 », ont été isolées deux catégories :

- un premier groupe de 132 entreprises ayant le pourcentage le plus élevé de femmes dans les conseils d'administration,
- un deuxième groupe de 129 entreprises ayant le pourcentage le plus faible de femmes dans les conseils d'administration.

La comparaison de leur performance laisse apparaître que le groupe ayant le pourcentage le plus élevé de femmes dans les conseils d'administration atteint de meilleures performances financières par rapport à la moyenne de l'échantillon (mesures de corrélation) sur 3 critères :

- le ROE (Return On Equity) : ROE de 53% plus élevé
- le ROS (Return On Sales) : ROS de 42% plus élevé
- le ROIC (Return On Invested capital) : ROIC de 66% plus élevé (calculé sur la moyenne sur 4 ans du ROE, ROS, ROIC sur 2001-2002-2004-2004).

Bien évidemment, la mesure n'établit pas de lien de causalité mais le lien de corrélation entre la représentation des femmes au top management et la performance financière est lui, tout à fait significatif.

+ <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

+ 12 McKinsey & Company, *Women Matter*, October 2007.

#### 4.1.2 FINLANDE

L'étude « *Female Leadership and Firm Profitability* »<sup>24</sup> publiée en septembre 2007, s'appuie sur des statistiques effectuées en 2003 en Finlande auprès des « limited liability compagnies » et porte sur 90% d'entre elles soit 12.738 entreprises<sup>25</sup>.

Elle dresse des tableaux comparatifs de rentabilité entre les entreprises conduites par des hommes et par des femmes :

Figure 2 Profitability Differences between Companies Led by Women and Men  
(adjusted return on assets; limited liability companies employing at least 10 persons and operating in Finland in 2003)



Sources: Statistics Finland, Asiakastieto Oy, Etlatieto Oy, and calculations by the authors.

- Les entreprises dirigées par une femmes CEO ont une meilleure performance de (performance moyenne 14%) que celles dirigées par un homme CEO (performance moyenne 12,2%) soit un gain de rentabilité de plus de 10%.

- Les entreprises avec une majorité de femmes membres du Conseil d'administration ont une meilleure performance de rentabilité (performance moyenne de 14,7%) que celles avec une majorité d'hommes membres du Conseil d'administration (performance moyenne 11,5%).

+ [http://www.europeanpwn.net/files/eva\\_analysis\\_english.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/eva_analysis_english.pdf)

23 Etude effectuée sur les 520 entreprises du Fortune 500 en octobre 2007, par le cabinet Catalyst

24 Etude réalisée par Annu Kotiranta, Anne Kovalainen et Petri Rouvinen

25 Entreprises ayant 10 employés minimum en 2003





### 4.1.3 EUROPE

En 2007, l'étude «Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise »<sup>26</sup> montre que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans leurs comités de direction ou leurs équipes de management seraient aussi plus performantes.

Cette enquête a été menée sur 89 entreprises européennes cotées affichant une capitalisation boursière supérieure à 150 millions d'euros, selon les critères combinés suivants : le nombre et la part des femmes présentes au comité exécutif, leur fonction, la présence de plus de 2 femmes au conseil d'administration, la publication des données sur la mixité dans le rapport annuel.

Les 89 entreprises sélectionnées ont en moyenne une performance financière supérieure à celle de l'indice de référence de leur secteur en matière de :

- rentabilité des fonds propres (11.4% vs 10.3% en moyenne)
- résultat opérationnel (EBIT de 11.1% vs 5.8% en moyenne)
- capitalisation boursière (croissance du cours en bourse de 2005 à 2007 : 64% vs 47% en moyenne)

+ [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_french.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_french.pdf)

Au Pays-Bas, une étude a été menée sur la période 1996-2003 sur les 136 plus grosses entreprises listées au Dutch Stock Exchange et ayant leur siège aux Pays-Bas<sup>27</sup>, dont 80 ont été analysé totalement, a montré une corrélation positive – et statistiquement significative – entre un ratio élevé de femmes présentes au conseil de surveillance et le TRS (Total Return to shareholders).

+ <http://www.europeanpwn.net>

Dans un article du Financial Time du 2 mars 2009, Michel Ferrary écrit que sa recherche sur les entreprises du CAC40 a montré que plus il y avait de femmes dans leur management et moins l'action de ces entreprises avait baissé au cours de l'année 2008 (corrélation statistiquement significative).

+ <http://www.ft.com/cms/s/0/40bb00ac-06cb-11de-ab0f-000077b07658.html>

## 4.3 L'IMPACT DU POSITIONNEMENT MINORITAIRE DANS UN GROUPE

L'étude de Lehman Brothers Centre for Women in Business de la London Business School souligne que les comportements des hommes comme ceux des femmes dans un groupe de travail mixte et de compétences similaires (population de cadres internationaux), sont influencés par l'appartenance à une minorité.

En d'autres termes, les hommes s'ils sont en minorité dans un groupe se comporteront en « minorité », idem pour les femmes mais pas de la même façon.

L'étude quantitative, s'est plus spécifiquement penchée sur le potentiel d'innovation de 100 équipes internationales (« **Innovative Potential: Men and Women in Teams**») et constate, entre autres, que :

- Ni les hommes ni femmes ne s'épanouissent lorsqu'ils sont en minorité dans des équipes.
- Lorsque les femmes font partie de la minorité, les femmes ont tendance à chercher appui (network) hors du groupe et les hommes se démotivent.

+ [http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative\\_Potential\\_NOV\\_2007.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf)

26 Etude réalisée en 2007 par McKinsey&Company avec la participation d'Amazone Euro Fund dans le cadre de son partenariat mondial avec Women's Forum for the Economy and Society

27 Etude à laquelle a contribué Mirella Visser, European PWN.



## 4.4 UN SEUIL CRITIQUE DE REPRÉSENTATIVITÉ DIFFÉRENCIÉE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE

### 4.4.1 LE SEUIL CRITIQUE : 3, LE CHIFFRE MAGIQUE

Pour que l'apport des femmes à un conseil d'administration fasse une réelle différence, quel nombre significatif faut-il atteindre ?

Selon l'étude « Critical Mass on Corporate Boards : Why Three or More Women Enhance Governance »<sup>28</sup> conduite par la Richard Ivey School of business de l'Université Western Ontario, une seule femme dans un conseil ne change pas grand-chose. Elle joue souvent le rôle de la femme « porte drapeau » (soit la notion de « Tokenism » en langue anglaise) qu'une entreprise affiche pour se donner bonne conscience, sans pour autant porter beaucoup d'attention à ce qu'elle propose.

La présence de deux femmes dans un conseil est une nette amélioration, mais certains hommes ont tendance à associer ce tandem à une conspiration féminine. Le chiffre magique serait 3.

À partir de ce nombre, conclut l'étude, les femmes ne sont plus une « curiosité », elles font partie du groupe à part entière, et leur présence améliore la gouvernance et la performance du conseil.

+ <http://www.wcwonline.org/content/view/667/299/>

De nombreuses études mettent en avant, chiffres à l'appui, ce même ratio entre le seuil critique de représentativité et la performance de l'entreprise :

Selon l'étude américaine déjà citée *"The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards"*<sup>29</sup>, (cf. §4.2.1 supra), dans les entreprises qui ont au moins 3 femmes dans leur conseil d'administration les performances financières au niveau du ROE, ROS et ROIC sont meilleures que la moyenne :

- ROE (ratio on equity) : 16.7% pour ces entreprises vs. 11.5% en moyenne
- ROS (return on sales) : 16.8% pour ces entreprises vs 11.5% en moyenne
- ROIC (return on invested capital) : 10% vs. 6.2% en moyenne.

+ <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

L'étude « Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise »<sup>30</sup>, déjà citée également (cf. §4.2.3 supra), montre l'existence d'un lien entre la présence des femmes dans les instances de direction et l'excellence des entreprises.

Cette enquête fut menée sur 58.240 salariés des 101 entreprises qui ont publié la composition de leurs instances dirigeantes sur 9 critères d'appréciation.

Les entreprises ayant plus de femmes aux fonctions de direction recueillent un score moyen - sur chacun des 9 critères - plus élevé que celles qui n'en ont aucune, l'écart devenant sensible à partir d'une masse critique d'au moins 3 femmes au sein d'un conseil composé en moyenne de 10 personnes.

+ [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_french.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_french.pdf)

### 4.4.1 LE PHÉNOMÈNE DE « GROUPTHINK » ET L'IMPACT D'UN SEUIL DE REPRÉSENTATIVITÉ DIFFÉRENCIÉE SUR LA QUALITÉ DE GOUVERNANCE

En 1972, Irving Janus a énoncé la théorie des groupes de décision (GroupThink) basée sur le comportement social humain et par laquelle préserver la cohésion et la solidarité du Groupe est considéré plus important que l'évaluation normale des prises de décisions alternatives. En effet, le Groupe « en cohésion » peut arriver à s'isoler des avis contraires.

+ [http://www.12manage.com/methods\\_janis\\_groupthink\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_janis_groupthink_fr.html)

28 Réalisée en 2006 par les chercheurs Vicki W. Kramer, Ph.D., Alison M Konrad, Ph.D. and Sumru Erkut, Ph.D

29 Etude réalisée par Catalyst en 2007

30 Etude réalisée par McKinsey&Company en 2007



Selon l'étude *"Not Just the Right Thing...But the "Bright" Thing"*. réalisée en mai 2002 par The Conference Board of Canada: les entreprises qui en 1995 avaient au moins 2 femmes dans leur conseil d'administration étaient mieux placées en 2000 dans les classements de leur branche (par profit et revenus) que les entreprises qui en 1995 n'avaient pas de femmes.

Cette étude conclut que la présence de femmes dans le conseil d'administration (3 femmes ou plus) permet une meilleure gouvernance de l'entreprise et notamment:

- une plus grande transparence,
- une meilleure communication avec les parties prenantes,
- une plus grande attention à l'innovation,
- un élargissement des domaines d'intérêt du conseil d'administration,
- une plus grande indépendance du conseil d'administration.

+ [http://www.europeanpwn.net/files/women\\_on\\_boards\\_canada.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/women_on_boards_canada.pdf)

Il faut toutefois relever que d'autres études ne trouvent pas de corrélation directe entre la présence des femmes dans le conseil d'administration et la performance économique de l'entreprise.

L'étude déjà citée « Critical Mass on Corporate Boards : Why Three or More Women Enhance Governance »<sup>31</sup> donne les résultats d'une enquête réalisée auprès de 50 directeurs femmes, 12 directeurs (CEO) et 7 secrétaires généraux des entreprises du Fortune 1000.

Elle démontre qu'au seuil d'au moins 3 femmes (sur 10) au conseil d'administration peut engendrer un changement essentiel pour ce même conseil et pour la qualité de la gouvernance de l'entreprise.

En nombre suffisant, les femmes ne sont plus perçues comme des « outsiders » ou des personnes de l'extérieur, et elles sont en mesure d'influencer la dynamique des discussions et des décisions car elles passent pour :

- avoir un style de management plus collectif,
- être davantage prêtes à aborder des sujets difficiles,
- apporter de nouvelles perspectives dans les discussions des conseils.

+ <http://www.wcwonline.org/content/view/667/299/>

#### 4.4.2 LE SEUIL CRITIQUE ET LE DÉBAT SUR LES QUOTAS

Une illustration de ce phénomène a été reprise par la seule femme membre de la Cour Suprême aux Etats-Unis. Elle développe ce point de vue dans le cadre d'une interview accordée au journal « USA Today » le 5 mai 2009 en évoquant sa solitude et en affirmant qu'il faut qu'un homme répète ce qu'elle a dit pour qu'on la prenne au sérieux !

Même après seize ans de présence, la mésaventure lui arrive encore dit-elle « Je dis quelque chose - et je ne pense pas être une oratrice embrouillée -, mais ce n'est qu'après que quelqu'un d'autre ait dit la même chose que l'on examine le point », s'étonne-t-elle.

C'est la raison pour laquelle elle est favorable aux quotas : « *Peut-être pas une proportion de 50-50, mais 60 % d'hommes - 40 % de femmes, ou l'inverse.* »

### 4.5 PLUS DE FEMMES CEO ?

comme le suggère Helfat, Harris Wolfson dans « The Pipeline to the Top »<sup>32</sup> ?

Bien que statistiquement non-significative, la performance d'Avon sur le Fortune 500 et de Xerox avec 40% ou presque de leur Conseil composé de femmes vaut la peine d'être citée dans le contexte de cet argumentaire.

31 Réalisée en 2006 par les chercheurs Vicki W. Kramer, Ph.D., Alison M Konrad, Ph.D. and Sumru Erkut, Ph.D

32 Academy of Management Perspectives, Novembre 2006, cité dans « Women on Boards, Moving Mountains » p. 93.



## 5. OUTILS, PRATIQUES ET PHASES D'ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT PERMETTANT D'ACCROÎTRE L'ACCÈS ET LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

---

Ce chapitre met en avant de manière non exhaustive, des pratiques et outils dont se sont doté différents acteurs (entreprises, organisations professionnelles, pouvoirs publics...) pour mettre en pratique le développement de l'accès et de la représentation des femmes aux fonctions de gouvernance de l'entreprise.

Il aborde aussi la question de l'évolution récente du contexte en France et les démarches d'accélération du changement qui pourraient prochainement se dessiner.

### 5.1 PRISE DE CONSCIENCE ET APPROPRIATION DES ENJEUX PAR LES ACTEURS CONCERNÉS

#### 5.1.1 UNE SENSIBILISATION « PROFESSIONNELLE » DE LA CHAÎNE D'ACTEURS DIRECTEMENT CONCERNÉS

Dans un premier temps, il semblerait opportun que les acteurs de l'entreprise directement concernés par le sujet de l'accès des femmes aux fonctions de gouvernance, bénéficient d'une « action de sensibilisation professionnelle » sur la question afin de prendre en toute connaissance de cause les décisions qui s'imposent dans le cadre de l'entreprise.

Sont plus particulièrement concernés ; les instances de gouvernance, la direction générale fonctionnelle et opérationnelle, les RH, les Managers, les femmes concernées et potentiellement concernées...

D'autre part, on note qu'à l'externe de l'entreprise, les associations, réseaux d'Anciens ou d'expertise, les réseaux de femmes, les Cabinets de Gouvernance se structurent, et que donc, de plus en plus d'acteurs se font l'écho de ce sujet.

#### 5.1.2 PRISES DE POSITION DE LEADERS D'INFLUENCE

Aux Etats Unis, le Sommet du « Leadership des femmes » (7 Mai 2002) à l'initiative du « White House Project »<sup>33</sup>, a rassemblé 150 femmes parmi les plus influentes du secteur privé et du secteur public américain afin « d'élargir et d'approfondir le leadership des femmes dans chaque secteur et de définir un nouveau programme stratégique...»

+ <http://www.princeton.edu/main/academics/departments/>

#### 5.1.3 GROUPES D'ÉCHANGES

En Suisse, le Career Women's Forum (CWF), European PWN dans certaines de ses représentations, par exemple, et d'autres réseaux, organisent des réunions de travail avec les Présidents des conseils d'administration pour aborder ensemble les enjeux de la présence des femmes dans ces mêmes conseils.

+ <http://www.cwf.ch/uploads/press/Press%20Release%20IMD-CWF%20Fr.pd>

+ [www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)

---

<sup>33</sup> The White House Project est une organisation à but non lucratif l'organisation, qui vise à promouvoir le leadership des femmes dans toutes les communautés et les secteurs, à la présidence des États-Unis. Son objectif est de favoriser sa diversité et d'atteindre une masse critique de femmes véritablement représentative dans les institutions américaines, les entreprises et le gouvernement.



## 5.2 L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU CONTEXTE EN FRANCE

### 5.2.1 UN « EFFET MÉCANIQUE » HISTORIQUE EN FRANCE

Dans le contexte français, il est aisé de comprendre que l'« effet mécanique » de l'ouverture tardive des Grandes Ecoles et Universités aux femmes rend particulièrement ardu l'accès actuel des femmes aux Conseils d'administration.

Pour illustrer ce point, livrons nous à un rapide calcul : les femmes issues de la 1<sup>ère</sup> promotion d'HEC (1976) ont aujourd'hui aux alentours de 55 ans. Cette classe d'âge d'une petite vingtaine de femmes, -en sus d'avoir été la première génération de « femmes cadres » sur le marché du travail - est absente des instances dirigeantes des entreprises ce qui expliquerait-en partie du moins-, l'argument « sourcing » auquel il est parfois fait référence. D'autre part, on a précédemment noté le décalage de l'Europe dans l'accès et la représentation des femmes dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

### 5.2.2 « LAISSER LE TEMPS AU TEMPS » DEVIENT DIFFICILE

Certains suggèrent qu'en laissant le temps agir, un volume croissant de femmes cadres supérieures permettra, à terme, une représentation féminine plus importante aux Conseils d'administration...sans doute, mais au rythme actuel de l'évolution du sujet, aura-t-on vraiment le choix d'attendre...?

Ces toutes dernières années, la montée du risque, la globalisation et ses enjeux concurrentiels, les convergences internationales et donc, l'évolution des règles du jeu de l'entreprise ... ont fait que l'« outside-in thinking<sup>34</sup> » et le travail en réseau révolutionne les stratégies d'entreprise<sup>35</sup>. En effet, les pressions externes à l'entreprise (gestion réputationnelle, standards internationaux...) mais encore interne (gestion des talents, niveau d'engagement et motivation, gestion du capital humain...) rendent de plus en plus inévitable une accélération du changement, et notamment sur la question des Femmes dans l'entreprise.

Par exemple, une pression grandissante au sein des organisations internationales se met en place. Les nouvelles générations (jeunes hommes et jeunes femmes confondus) expriment de plus en plus le besoin d'exemplarité de réussite de leurs ainée(s) et vérifie que leur organisation se situe en cohérence, dans les faits (« ...walking the talk... »).

### 5.2.3 LE RYTHME DU CHANGEMENT S'ACCÉLÈRE

Depuis le changement de la Constitution de 2008 en France, émergent des prises de parole publiques et récurrentes sur le sujet.

Coté « demande », un Cabinet de recrutement de la Place confie que : « ... pour la première fois (printemps 2009), on nous a demandé de ne présenter que des candidatures féminines... ». Certains prennent position à l'encontre d'éventuelles mesures de quotas...

Coté offre, les réunions publiques d'anciens, d'experts se multiplient...Les propositions du type « Deux femmes par Conseil » émergent car facilitatrices -aussi bien pour les hommes que pour les femmes-et plus faciles à gérer que « l'unique différent » pour le confort relationnel et l'efficacité de travail de tous<sup>36</sup>.

Par ailleurs, l'auteur de cette même proposition argue : « il est plus facile de parler d'un nombre minimum (2 femmes) plutôt que de raisonner en pourcentage, intégrer 2 femmes a minima dans les conseils, y compris pour ceux n'ayant qu'une seule représentation de femme ou n'en n'ayant aucune à l'heure actuelle, aurait un impact plus sûr ».

Or, se pose aussi la question de la vitesse d'intégration (et donc de seuil) des femmes aux Conseils constitués comme une difficulté que rencontreront les femmes en rejoignant un groupe a priori relativement « homogène » dans son fonctionnement<sup>37</sup> comme le souligne une recherche de l'IMD.

34 Penser différemment, de manière non conventionnelle, à partir d'une nouvelle perspective « Thinking out of the box » [http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking\\_outside\\_the\\_box](http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_outside_the_box)

35 Sustainability Executive RoundTable, Insead Juin 2009

36 « La place des femmes administrateurs dans les sociétés françaises cotées sur EuroNext Paris », Guy Le Péchon, Gouvernance et structures, Juil. 2009

37 « Women on Boards, Moving Mountains » page 91: "IMD research( Maznevski & DiStefano, 'Synergy from individual differences: Map, bridge and integrate'), has demonstrated that in order to outperform homogeneous teams and use all available talent effectively, diverse



Bien que les propos qui suivent puissent être jugés comme un peu réducteurs - puisque résumant des recherches académiques et différents témoignages-, et il est intéressant de noter qu'une seule femme court un risque non négligeable de plus être perçue pour sa « différence » que pour son apport et ses compétences<sup>38</sup>.

En effet, il est maintenant reconnu que la dynamique de groupe puisse induire une certaine difficulté de prise de parole mais encore de capacité à se faire entendre, donc, d'intégration à la relative homogénéité d'un groupe préexistant, dans le cadre de ses réunions formelles -ou informelles par ailleurs-.

Deux femmes auront la tâche plus aisée quoique les points de vue divergents (« ...elles ne peuvent même pas s'entendre entre elles... ») ou convergents (« ...le point de vue des femmes... ») entre elles, puissent peser sur les perceptions du reste du groupe.

L'on comprend beaucoup mieux alors, les recommandations d'un seuil de 3 femmes par Conseil qui permet la reconnaissance intrinsèque et systémique des apports individuels, puisque permettant aux femmes concernées la pluralité d'avis et de prise de décision<sup>39</sup> tant au niveau individuel que collectif du Conseil.

## 5.3 UNE ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT EN FRANCE QUI POURRAIT S'ARTICULER EN 2 TEMPS

Même si le changement s'accélère sur ce sujet, le bon sens managérial sait aussi que l'on ne peut résoudre l'ensemble des écarts à un instant « t » parce qu'on le décide.

En conséquence, et, sous la pression conjointe mais encore inégale de l'offre, et de la demande de ce marché de la compétence de gouvernance d'entreprise et de leurs représentants respectifs, deux axes d'actions différenciés se dessinent actuellement :

**Une première phase de transition et d'accélération du changement** au cours de laquelle on chercherait à répondre dans un premier temps à un éventuel élargissement de l'accès des Conseils aux femmes.

Il s'agirait donc d'une phase de transition<sup>40</sup>, plus axée « Demande », cherchant en partie à palier à l'aboutissement d'une partie des écarts du passé dont il était précédemment question dans cette note.

Serait concernée, une population de femmes plus « Seniors » :

- bénéficiant des compétences de Conseil d'administration/Conseil de surveillance (la langue anglaise parle de « Board-ready ») ,
- accusant pour beaucoup un déficit de visibilité ou d'appui dont jouissent plus communément leurs homologues masculins,
- disposant de la motivation pour les fonctions d'Administrateur,
- faisant savoir qu'elles « lèvent la main » afin d'être entendues par les acteurs du « sourcing » et des process de nomination de Conseils.

Dans cette phase de transition, on peut dorénavant estimer que la rapidité d'évolution et de succès dépendrait des femmes, des acteurs du sourcing et des process de nomination comme du comportement « inclusif »<sup>41</sup> des Boards dans leur culture et leurs pratiques une fois les mandats acceptés par les nouvelles entrantes. La constitution de « rôles-modèles » favoriserait alors l'émergence de la seconde phase d'évolution.

**Une 2<sup>de</sup> phase d'évolution plus long terme et donc une approche plus axée « sourcing » ou « offre »** par laquelle les écarts de parcours et de profils du « pipe » pourraient être amoindris et ou diversifiés. Elle s'adresse à des femmes moins expérimentées et donc plus jeunes.

Dans cette optique, les acteurs traditionnels de l'entreprise notamment les Managers mais encore les directions de ressources humaines (politiques et process RH) ont un rôle fondamental à jouer à condition aussi que les femmes deviennent à part entière les propres acteurs de leur devenir et se saisissent de leurs futures opportunités de parcours professionnel. On note que nombres d'entreprises se sont déjà engagées dans cette voie...

---

teams need to understand their differences, communicate effectively across these differences and use them to build performance."

38 Idem: "The Danish study Rose, C., Copenhagen Business School: 'Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence', Corporate governance, Vol15, No.2, March 2007) shows that one lone diversity candidate on a board is influenced by the majority. They need to conform in order to be regarded as professional."

39 Idem: In the 'Critical mass on corporate boards' study conducted in 2006 (Kramer, V.W., Konrad, A.M. and Erkut, S.: 'Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance' interviewees describe that when there are three or more women on the board, they are no longer considered 'female directors', but just directors. This allows their individual contribution to be considered at face value, with no pre-conceptions.

40 Et non de rupture

41 A opposer à diversifié en nombre, origine, sexe etc...



## 5.4 LA QUESTION DES COMPÉTENCES : UN POINT CLÉ DE L'ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT

L'autre question justement soulevée quant à l'accès aux Conseils est celle des compétences. Or, la compétence liée au rôle d'administrateur n'est-elle pas celle de l'expertise, de l'expérience fonctionnelle / opérationnelle et/ou sectorielle combinée à un niveau de culture de direction générale applicable et transposable au cas particulier de l'entreprise pour laquelle on est mandaté?

### 5.4.1 VALORISATION D'EXPÉRIENCE & APPROFONDISSEMENT DE PARCOURS PAR LA FORMATION

Le sujet des compétences étant au cœur de l'accès aux mandats d'administrateurs, on assiste au développement de valorisation d'expérience et d'approfondissement de parcours par la formation -parfois spécifique- pour les femmes souhaitant devenir administrateurs. Elles peuvent être assurées par des entreprises, des organisations professionnelles, des réseaux d'expertise ou autres, des écoles et/ou universités.... D'ailleurs, la question de la certification ou labellisation de ces formations émerge (la Belgique l'a récemment mis en œuvre).

#### Organisations professionnelles

##### **Norvège**

Dans le cadre du programme «Female Future», the Confederation of Norwegian Business and Industry (NHO), a mis en place un programme de formation pour des femmes. 50 des 85 entreprises parmi les plus grandes capitalisations de Norvège y participent.

+ <http://www.directivoscede.com/media/0000002000/0000002448.pdf>

#### Mise en place de programmes de formation

##### **Canada**

L'Ecole Nationale d'administration Publique (ENAP) a élaboré cette formation en réponse à la volonté politique visant à soutenir l'atteinte de la parité entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des organismes publics.

Les programmes en gouvernance s'adressent à toutes les femmes souhaitant obtenir un mandat de conseil d'administration, nouvellement nommées au sein d'un conseil d'administration ou encore siégeant à un conseil d'administration.

+ [http://www.enap.quebec.ca/ENAP/fr/perfectionnement\\_v2\\_liste.aspx?sortcode=1.16.17.24.25.28&parametre=FEM&page=description](http://www.enap.quebec.ca/ENAP/fr/perfectionnement_v2_liste.aspx?sortcode=1.16.17.24.25.28&parametre=FEM&page=description)

+ cf. annexe 10 : Présentation du programme

### 5.4.2 APPRENTISSAGE EN SITUATION RÉELLE

Certaines entreprises internationales encouragent leur Leadership féminin à prendre la responsabilité de mandats dans leurs filiales et/ou leurs participations à l'étranger.





## 5.5 LA QUESTION DES PROCESS

Après avoir revisité d'une certaine manière la question du rôle de l'administrateur par le biais des compétences et de l'expérience, ne faudrait-il pas aussi approfondir leur traduction dans les process de fonctionnement du conseil ?

### 5.5.1 CRITÈRES DE RECRUTEMENT

Faciliter l'accès des femmes aux Conseils d'administration pose aussi la question des process et des critères de recrutement.

C'est aussi l'opportunité de s'inspirer dans ses pratiques de celles des meilleurs standards internationaux et dans ce cas précis par exemple, de professionnaliser le recrutement de ses membres dans l'optique d'une meilleure gouvernance. L'exemple de la Norvège est particulièrement éloquent en la matière car les comités de nomination, exogènes aux Conseils, proposent des listes continuellement renouvelées de personnes dont les compétences et le niveau d'indépendance sont constamment vérifiés.

### 5.5.2 SÉLECTION DES CANDIDATS

La composition des conseils d'administration prend en compte les besoins spécifiques des entreprises. Cela induit que la direction de l'entreprise puisse anticiper l'arrivée à échéance des mandats d'administrateurs et s'inscrive dans une démarche de planification des besoins.

Afin d'élargir son cercle de référence, la direction pourra solliciter des cabinets extérieurs à même d'élargir le profil et les compétences des candidats pressentis.

Les comités de nomination des entreprises pourront demander à ce que les cabinets de recrutement proposent systématiquement parmi les candidats sélectionnés au moins une femme candidate.

### 5.5.3 AMÉLIORATION DES MODES DE GESTION (DÉROULEMENT DES DISCUSSIONS ET PRISE DE DÉCISIONS)

Cela peut se traduire par :

- une culture d'inclusion précédemment citée,
- l'engagement du CA dans un processus d'évaluation (de manière individuelle et collective)
- les actions de formation du conseil d'administration. Lorsque celles ci sont mises en place souvent à l'occasion de la prise de mandats par des femmes et/ou à destination, on s'aperçoit que les hommes cherchent à en bénéficier mais qu'ils n'osaient pas s'exprimer en ce sens auparavant.

+ *Ce point est développé dans une étude réalisée par des chercheurs universitaires : «Critical Mass Project», 2006-2008 de Vicki W. Kramer, Ph.D., Alison M Konrad, Ph.D. and Sumru Erkut, Ph.D.*

+ <http://www.wcwonline.org/content/view/667/299/>



## 5.6 LE PHÉNOMÈNE DES RÉSEAUX

Ce phénomène inscrit dans les gènes du comportement au sein des Grandes universités américaines et dans les modes de travail outre-Atlantique et en Grande Bretagne depuis des décennies, ont plus récemment trouvé écho en France, facilité dans leur implantation par les nouvelles technologies.

De multiples réseaux internes à l'entreprise, intra-entreprises ou externes à l'entreprise se sont créés et permettent aux femmes de cristalliser leurs expériences et de « réseauter stratégiquement »<sup>42</sup>.

Par exemple, au niveau européen, l'European PWN organise des Tables Rondes à destination de femmes siégeant dans les conseils d'administration en Europe et sur des thématiques d'actualité de Conseils et/ou de gouvernance. On cite par exemple une récente réunion sur la compétitivité des entreprises avec l'intervention de la Commissaire Européenne, Neelie Kroes.

Tous les 2 ans, un " European Board monitor " (2004-06-08) est publié et fournit des statistiques sur les 300 plus grandes entreprises d'Europe et le nombre de femmes à leurs conseils. Les résultats de ces statistiques ont récemment été détaillés dans la publication " Women on Boards, Moving Mountains " précédemment citée.

Des initiatives par pays sont aussi articulées dans le réseau EPWN comme par exemple des opportunités de rencontres avec des Présidents (CEO-Leader Breakfast) à Madrid, ou à Milan, des réunions de travail articulées en partenariat avec des Cabinets de Top Executive search firms.

+ [http://www.europeanpwn.net/index.php?article\\_id=478](http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=478)

+ [http://www.europeanpwn.net/index.php?article\\_id=8](http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=8)

Dans cette première étape de transition, les réseaux féminins sont sans doute un des leviers possibles, mais il est utile de garder à l'esprit que l'inclusion des femmes dans les réseaux économiques reste l'objectif final. Les succès professionnels avérés sont effectivement le point de passage pour l'accès aux réseaux d'influence.

L'accélération des réussites et de leur prise en compte par l'environnement demande probablement encore aujourd'hui une étape préalable au sein de réseaux, qui permettent aux femmes de mieux gérer leurs carrières et leurs atouts dans des environnements où elles restent encore – sinon uniques – en minorité dans leurs problématiques et /ou isolées.

### 5.6.1 LA CRÉATION DE « VIVIER » DE FEMMES CANDIDATES ÉLIGIBLES

Dans plusieurs pays, des organisations professionnelles, des associations, des organisations de promotion de la mixité, des cabinets ont mis en place des initiatives visant à créer des viviers de candidates.

#### Canada

L'association « *Women in the Lead* » a créé un répertoire national qui regroupe les références de plus de 800 femmes « *dont l'expertise professionnelle et l'expérience en font des candidates de choix pour siéger au conseil d'administration d'une société* ». Ce répertoire « *est une source unique de talents inexploités à l'intention des sociétés à la recherche de personnes aux qualifications exceptionnelles à nommer à leur conseil d'administration* ».

Le curriculum vitae des femmes établies au Québec est présenté en anglais et en français

+ [http://www.womeninthelead.ca/directory\\_fr.htm](http://www.womeninthelead.ca/directory_fr.htm)

+ cf annexe 8 : Présentation du répertoire

#### Etats Unis

The InterOrganization Network (ION), très actif, fait des recherches pour mettre à disposition des entreprises des viviers de femmes pour les conseils d'administration.

+ <http://www.boarddirectorsnetwork.org/docs/IonBrochure.pdf>

42 "Strategic networking: is the toughest but most essential if managers want to become business leaders. You need contact with peers and with senior executives in your field & other industries to share ideas about best practices in management, learn new approaches and keep close tabs on developments in business and technology. It helps managers to see the bigger picture and create their own visionary approach...How you link your contacts outside the firm and your contacts inside in order to add value, to leverage the knowledge and the ideas that you get outside to make things happen inside..." "These are the networks that make a huge difference in leadership. This is where strategic ideas come into play. This is what allows people to line up stakeholders and, frankly, this is the area where most people have serious gaps." Source: Prof. H. Ibarra, INSEAD



## Grande Bretagne

Le «Professional Boards Forum» offre la possibilité aux Présidents des entreprises de rencontrer des femmes potentiellement candidates aux conseils d'administration.

+ <http://boardsforum.co.uk/Default.aspx>

## Norvège

Par le biais de la « Confederation of Norwegian Business and Industry » (NHO), le patronat norvégien a lancé un programme « *Female future : mobilizing talent* »

Dans le cadre de ce projet, le patronat norvégien a créé une base de données de 500 femmes éligibles pour les Conseils. Au final, 50 % des participantes aux programmes régionaux et 26 % des participantes au programme national se sont vu proposer des mandats.

+ <http://www.directivoscede.com/media/0000002000/0000002448.pdf>

+ cf annexe 9 : Présentation du programme

L'ONG Innovation Norway a mis en place un projet spécial « Kvinneri fokus » (Focus on Women), qui inclut des programmes comme « Board Candidates » et met à disposition des entreprises une base de données des femmes qui ont participé à des formations spécifiques « Board ready » pour les candidates potentielles aux Conseils d'administration.

+ [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/bld/rap/2006/0004/ddd/word/297365-7th\\_cedaw\\_report\\_15\\_september\\_2\\_-med\\_forside.doc](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/bld/rap/2006/0004/ddd/word/297365-7th_cedaw_report_15_september_2_-med_forside.doc)

## Union européenne

De multiples réseaux et associations d'Anciennes (Ecoles,...) se sont saisis du sujet tout comme Le Career Women's Forum (CWF) suisse, le Réseau Européen des Femmes Cadres (EuropeanPWN) qui rassemblent et mettent à disposition des entreprises un vivier de femmes de profil international candidates potentielles.

+ <http://www.cwf.ch/uploads/press/Press%20Release%20IMD-CWF%20Fr.pdf>

### 5.6.2 PROGRAMMES DE MENTORING ET DE COACHING

Des programmes de mentoring et de coaching pour les femmes « Board ready » se sont développés notamment au Canada, en Grande-Bretagne, en Suisse.

## Canada

Women on Board™ est un programme de mentorat articulé dans le cadre d'une organisation sans but lucratif qui rassemble des directeurs généraux et présidents de conseils canadiens ainsi que des dirigeantes éligibles aux mandats de conseils d'administration.

Ce programme a pour objectifs de développer un vivier de femmes à intégrer au bassin de candidates potentielles au Canada et de consolider les liens et réseaux qui procurent aux femmes la possibilité d'obtenir un mandat de conseil.

+ [http://www.womeninthelead.ca/archives/NewsletterSept06\\_Fr.pdf](http://www.womeninthelead.ca/archives/NewsletterSept06_Fr.pdf)

## Grande-Bretagne

Le « FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme » lancé en 2003 par « The Women Directors on boards » implique en tout une centaine de Présidents et CEOs des entreprises du FTSE en tant que mentors pour les femmes senior manager « Board ready » identifiées comme prêtes à accéder au conseil d'administration

+ [http://www.praesta.co.uk/images/Praesta\\_FTSE-100-Mentoring-Programme\\_1\\_Feb08.pdf](http://www.praesta.co.uk/images/Praesta_FTSE-100-Mentoring-Programme_1_Feb08.pdf)



## 5.7 QUELQUES EXEMPLES D'INITIATIVES POUR FAVORISER LE LEADERSHIP AU FÉMININ DE L'AVENIR

### Europe

#### Un exemple inter-entreprise

Dans la lignée de la rédaction du rapport « Women in Leadership Positions », un groupe de travail a lancé un programme trans-sectoriel de mentorat pour les jeunes femmes.

La première phase de mentoring étant achevée, IBM et Danone ont maintenant entamé une deuxième phase de ce programme en 2009.

+ [http://www.csreurope.org/data/files/secure/publications/women\\_in\\_leadership\\_positions.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/secure/publications/women_in_leadership_positions.pdf)

#### Un exemple de réseau au féminin

Des programmes de mentoring femmes à haut potentiel sont mis en place au sein des entreprises ou dans le cadre de réseaux comme l'European PWN.

Leur objectif étant de procurer aux femmes des outils, des moyens, des réseaux pour assurer leur leadership.

+ [http://www.europeanpwn.net/index.php?article\\_id=6](http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=6)

### Suisse

Le CWF (Career Women's Forum) a développé un programme de mentoring en collaboration avec l'Université de Genève, l'UNIGE.

25 membres du CWF ont pris l'engagement d'offrir bénévolement 25 heures de leur temps pour coacher une sélection d'étudiants de dernière année motivés, hommes et femmes, à la recherche de conseils pour le lancement de leur future carrière professionnelle.

+ cf projet : <http://www.cwf.ch/f/initiatives/mentoring.php>

En résumé, il est raisonnable de dire qu'outre les nouvelles pressions et autres enjeux de l'entreprise, une meilleure connaissance intégrée du sujet, mais encore, les politiques et process RH d'entreprises, les évolutions de comportement managérial, une meilleure anticipation du risque et de cohésion sociale dans l'organisation, combinés à l'émergence de quelques « rôles modèles » des pionnières, la montée en compétences d'un plus grand volume de femmes, favoriseront à un rythme plus rapide que précédemment, l'émergence d'une plus grande représentation des femmes aux Conseils d'administration et aux Comités de surveillance en France et en Europe.



## 6. MESURES DE PROGRÈS ET D'ENGAGEMENT DES AUTRES PARTIES PRENANTES POUR ACCÉLÉRER L'ÉVOLUTION DE LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

---

### 6.1 EVALUATION ET MESURES DE REPORTING DES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES

#### 6.1.1 MESURES DE REPORTING

Les entreprises sont soumises à de plus en plus d'audits volontaires ou non, internes (procédures d'audit interne, de gouvernance, de gestion du risque...) ou externes à l'organisation (analystes financiers et extra-financiers, associations et ONG....). Par ailleurs en France, elles font l'objet d'un reporting volontaire de par l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001.

L'entreprise peut aussi choisir de s'engager volontairement. Au niveau mondial, le référentiel de reporting du GRI (Global Reporting Initiative) structure, outre l'impact économique et environnemental des entreprises, les thématiques sociales et sociétales... Parmi les nombreux indicateurs proposés par le GRI, figure le LA13 : Composition des instances de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité.

+ [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### 6.1.2 AUTRES SUIVIS

Des observatoires publics ou privés suivent de près l'évolution quantitative et qualitative de ce sujet. On peut aussi imaginer que les analystes financiers et/ou extra-financier approfondissent et élargissent leur suivi de la structure des Conseils du CAC40 vers le SBF 120 ou même 250 en France, ce qui permettrait une analyse en temps réel des évolutions.

### 6.2 LA DÉMARCHE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

De nombreux investisseurs et gérants d'actifs financiers sont engagés dans une démarche d'investissement socialement responsable.

Parmi les thématiques que se donnent les acteurs pour juger de la responsabilité sociale des entreprises, figure celle de la place des femmes dans les entreprises et notamment au niveau des postes à responsabilités.

Cet intérêt pour l'investissement responsable se manifeste peu à peu sous différentes formes :

- création de fonds de placement orientés sur la promotion des femmes ;
- interpellation des entreprises dans le cadre de l'activisme actionnarial, notamment à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires avec le dépôt de résolutions de vote ;
- définition de lignes directrices pour l'exercice du droit de vote ;
- création d'indices boursiers de promotion de la mixité ;
- réalisation d'études à partir des univers d'investissement pour faire le lien entre mixité et performance.

Cette pratique de l'engagement actionnarial est particulièrement développée aux Etats-Unis et au Canada. Elle est portée aussi bien par des réseaux de promotion de la mixité que des investisseurs engagés (essentiellement des fonds de pension).



## 6.2.1 CRÉATION DE FONDS PLACEMENTS DÉDIÉS À LA PROMOTION DES FEMMES DANS LES ENTREPRISES

### ***Etats-Unis***

#### Le Women's Equity Mutual Fund

Des investisseurs ont créé un fonds d'investissement dédié à la promotion des femmes dans les entreprises: le Women's Equity Mutual Fund basé à San Francisco. Géré par l'investisseur Pax Word Investment, il propose à ses souscripteurs d'investir dans des entreprises démontrant leur volonté et leur capacité à améliorer le statut des femmes dans les entreprises.

Les principes d'investissement sont basés sur les critères les suivants :

- Promotion des femmes à des postes de responsabilité
- Soutien de la conciliation vie professionnelle/vie privée par les Senior Executives
- Monitoring des embauches des femmes
- Développement de carrière et formations pour les femmes ...

+ <http://www.paxworld.com/funds/womens-equity-fund/>

+ cf. annexe 11 : présentation

#### Le « Gender Equality Fund »

Le fonds soutient les gouvernements et les organisations de la société civile dans les pays en développement. Son objectif est de favoriser les actions en faveur de l'égalité des sexes effectuées dans le cadre du programme des « Objectifs du Millénaire pour le développement » (OMD) et de la Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW).

Le fonds se réfère aux conclusions concertées de la 52e Commission des Nations Unies sur la condition de la femme (Mars 2008), pour son financement pour l'égalité des sexes. Il privilégie l'aide aux femmes dans les domaines économique et politique. Le Secrétariat du Fonds est assuré par le Fonds des Nations Unies pour la femme (UNIFEM).

+ <http://www.princeton.edu/main/news/archive/S00/99/89S20/index.xml>

L' UNIFEM est un fonds pour les femmes, à L'ONU. Ce fonds fournit une assistance financière et technique à des programmes novateurs et à des stratégies visant à promouvoir l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes.

Kavita N. Ramdas, diplômée de Princeton, présidente de l'UNIFEM, dirige la plus grande base de subventions dans le monde, exclusivement axée sur le soutien international aux droits des femmes.

Au cours de son mandat, les actifs du Fonds mondial ont augmenté de 6 millions de dollars à 21 millions de dollars. L'octroi de subventions a augmenté de plus de 8 millions de dollars par année, et le nombre de pays dans lesquels le Fonds mondial a accordé des subventions a presque triplé.

### ***Japon***

Love Me Premium est un nouveau fonds d'investissements éthiques japonais qui a décidé d'investir dans les entreprises ayant une politique de promotion des femmes aux postes de management.

+ Cf. : Article d'Angela Knight, Financial Times, Publié le 1er juin 2006 | <http://www.ft.com/cms/s/9eee8722-f19b-11da-940b->

### ***Suisse***

Amazone Euro Fund , lancé par AMM Finance. Persuadé, que l'interaction entre les hommes et les femmes au « top niveau » favorise les synergies, un groupe les gestionnaires de fonds, basé à Genève, a décidé de lancer un fonds axé uniquement sur le long terme « Amazone euro Fund ». Il cible les actions des entreprises ayant une représentation significative de femmes dans leurs équipes dirigeantes.

+ Cf. Article de John Bonaccolta Financial Times, Oct 22, 2007 "Gender mix at top gives an edge"

+ <http://www.ammfinance.com/amazone-euro-fund.html>



## 6.3 PRATIQUES D'ACTIVISME ACTIONNARIAL

De nombreux investisseurs ont une stratégie active d'exercice du droit de vote sur la question de la représentation des femmes dans les instances de direction des entreprises cotées en bourse.

Quelques exemples d'interpellation :

### Canada

Le MÉDAC est une association qui s'est donné pour objectif de protéger les droits des petits actionnaires québécois.

Dans le cadre de ce mandat, le MÉDAC participe depuis 1997 aux assemblées des actionnaires de banques et autres entreprises canadiennes. Lors de ces assemblées, le MÉDAC présente et défend des propositions qui visent par exemple à modifier les règles de gouvernance des conseils d'administration des entreprises, à augmenter l'information disponible aux actionnaires ou encore à limiter les excès dans la rémunération des dirigeants.

Parmi les résolutions qui ont été proposées auprès d'une dizaine de grandes banques en 2009 par le MEDAC, figure la recherche de la parité hommes/ femmes dans les conseils d'administration :

*« Étant donné qu'on retrouve chez les femmes et les hommes un réservoir de compétences et d'expériences aussi important et diversifié pour répondre au profil recherché d'administrateurs de société, il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que 50% des nouvelles candidatures proposées à titre de membres du conseil soient féminines jusqu'à l'atteinte de la parité hommes femmes »*

+ [http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/propositions\\_2009.pdf](http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/propositions_2009.pdf)

+ cf. annexe 12 : extrait des propositions

### Etats-Unis

ION (InterOrganization Network) est une organisation qui s'est donnée pour mission de promouvoir la représentation des femmes dans les instances de décision. ION est composée de douze organisations régionales.

Dans le cadre d'une de ses initiatives "Where are the women?", ION met à disposition des investisseurs privés des pistes d'action pour soutenir la promotion des femmes dans les postes de décision des entreprises :

- Voter « non » pour les candidats masculins, « oui » pour les candidats féminins
- Ecrire des lettres adressées aux plus hauts niveaux de décision exprimant leur souci concernant l'absence des femmes dans les postes de décision (des modèles de lettres sont fournis sur le site de ION)
- S'exprimer lors des assemblées générales annuelles
- Proposer des candidates pour les conseils d'administration

+ [http://www.ionwomen.org/pdf/pdf\\_proxy\\_voting.pdf](http://www.ionwomen.org/pdf/pdf_proxy_voting.pdf)

CALPERS est un des plus grands fonds de pension public américain qui gère plus de 174 milliards de dollars d'actifs financiers s'est engagé très tôt sur la question de la représentation des femmes et des minorités dans les conseils d'administration des entreprises cotées.

En mars 2008, le Comité d'investissement a rédigé un livre blanc mettant en avant les meilleures pratiques et les conseils à suivre pour orienter les conseils d'administration vers plus de diversité». Le conseil d'administration de Calpers a commandité et validé un rapport mettant l'accent sur l'importance des enjeux de la diversité. « *Board Diversification Strategy : Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value* ».

En février 2009, un communiqué de presse de Calpers met en avant les résultats de l'étude qui démontrent que les entreprises qui ont diversifié leurs conseils, notamment en termes de représentation des femmes, ont de meilleures performances financières (rendement des capitaux propres, rendement des ventes et le retour sur capital investi)





En rendant publique cette étude, le Président de Calpers Rob Feckner a déclaré : « *Ces résultats valident nos efforts de diversification de portefeuille et permettent d'améliorer les conseils d'administration des sociétés d'exploitation et le rendement boursier de performance. Les entreprises ne peuvent plus rester sur un statu quo au regard de la concurrence sur le marché mondial* »

+ <http://www.calpers-governance.org/docs-sof/marketinitiatives/initiatives/board-diversity-white-paper.pdf>

+ cf annexe 13 : Communiqué de presse

+ cf annexe 14 : Résumé du rapport

## Suisse

En 2008, une association d'activisme actionnarial ACTARES (Actionnariat pour une économie durable) s'est adressée aux vingt plus grandes capitalisations de la bourse suisse dans le but de motiver ces entreprises à redoubler d'efforts pour renforcer la représentation des femmes dans leurs organes dirigeants.

Pour ce faire, ACTARES leur a envoyé un argumentaire sur le sujet se terminant par une question : « *Quelles mesures introduisez-vous pour améliorer la participation des femmes dans le conseil d'administration et aux niveaux de direction ?* »

Sur les vingt entreprises contactées, 18 ont répondu par écrit et une par oral. Actares a fait une analyse critique des réponses qui lui ont été adressées, en mettant en avant la stratégie des entreprises de promouvoir le concept de « diversité managériale » pour ne pas s'attaquer au fond du problème.

+ Cf. annexe 14 : un extrait de cette étude

## 6.4 RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE VOTE (PROXY VOTING GUIDELINES)

### Etats-Unis

Northwest & Ethical Investments LP (NEILP)

Dans son guide 2009 en matière de vote, ce fond éthique s'engage pour la promotion des femmes aux postes de décision :

« *NEILP supports proposals to encourage companies to pursue diversity on their boards, and will vote for such well-qualified candidates unless doing so violates another guideline...NEILP votes against the members of a nominating committee if there does not appear to be at least one woman or minority director on the board.* »

+ <http://www.northwestfunds.com/pdf/ProxyPolicy.pdf>

### Calvert Women's Principles

En juin 2004, l'investisseur Calvert Investments, en partenariat avec United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), a lancé les "Calvert Women's Principles".

Les 7 Principes se veulent être un code de conduite des affaires centré sur la promotion des femmes dans le monde.

Le 5ème principe porte sur le Management et la gouvernance :

Les entreprises s'engagent à promouvoir et à atteindre l'égalité des genres en adoptant des politiques visant à assurer la participation des femmes à des postes de management et au sein des organes de gouvernance.

Pour ce faire, les entreprises s'accordent pour prendre les mesures nécessaires pour mettre en place des politiques proactives de recrutement, et pour nommer des femmes à des postes de direction et au conseil d'administration. De telles mesures ayant pour objectif d'assurer la participation des femmes à la prise de décision et à la gouvernance à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise.

+ <http://www.calvert.com/womensPrinciples.html>

+ [http://www.calvert.com/NRC/Literature/Documents/sr\\_women\\_CWP\\_Initiative.pdf](http://www.calvert.com/NRC/Literature/Documents/sr_women_CWP_Initiative.pdf)

+ cf annexe 16



## France

### Recommandations de l'AFG

En France, depuis 1997, l'AFG s'est impliquée dans la gouvernance d'entreprise.

En 1998, la « Commission Gouvernement d'entreprise » de l'AFG publie pour la première fois des recommandations sur le gouvernement d'entreprise relatives aux assemblées générales et aux conseils d'administration des sociétés françaises faisant appel public à l'épargne. Celles-ci sont régulièrement mises à jour.

« L'AFG recommande la diversité dans la composition des conseils (formations, nationalités, équilibre femme-homme...) car celle-ci est gage d'un meilleur fonctionnement. ».

+ <http://www.afg.asso.fr/upload/16/Piece2835.pdf>

Ces recommandations s'inscrivent dans le cadre de l'ICGN (International Corporate Governance Network).

L'ICGN est un réseau regroupant près de 450 chefs de file en matière de gouvernance d'entreprise, dans 45 pays, ayant pour mission de développer les « normes » de gouvernance d'entreprise dans le monde entier.

### Recommandations du cabinet Institutional Shareholder Services (ISS devenu Riskmetrics depuis 2009)

L'ISS est le cabinet leader dans les recommandations de vote auprès des entreprises cotées dans le monde. Dans ses recommandations, ISS propose de voter au cas par cas les propositions qui demandent aux entreprises d'augmenter la représentation des femmes et des minorités dans les CA en tenant compte :

- du degré de diversité du CA
- de la situation dans les autres entreprises
- du processus mis en place pour améliorer la diversité
- de l'existence d'une comite de nomination indépendant
- de l'historique des violations
- du recours à un cabinet de recrutement extérieur pour la désignation des administrateurs.

+ [http://www.aquaterraam.com/pdf/2007%20US%20Summary%20Guidelines%20\(2\).pdf](http://www.aquaterraam.com/pdf/2007%20US%20Summary%20Guidelines%20(2).pdf)

## 6.5 CRÉATION D'INDICES BOURSIERS DE PROMOTION DE LA MIXITÉ

### Etats-Unis

#### Le North America Women Investment Index (NAWI)

Lancé par KLD Research & Analytics en 2009, l'index inclut 216 entreprises américaines et canadiennes en provenance de différents secteurs qui promeuvent l'égalité professionnelle.

Les entreprises ont été sélectionnées à partir du FTSE All-World Developed Index et ont été classées en fonction de 4 critères :

- la présence des femmes dans le CA
- le nombre de femmes dans les positions de senior management (incluant CEO, CFO, positions responsables de plus de 25% du revenu de l'entreprise), ainsi que le pourcentage de femmes managers
- les programmes et politiques qui favorisent l'égalité professionnelle (mentoring, comités de diversité, congés de maternité et de paternité, horaires flexibles, ...)
- les réclamations et procès de discrimination.

+ <http://www.f-a-mag.com/green/blog/dorothy-hinchcliff/3942-top-10-for-women.html?tmpl=component&print=1&page=>



## 6.6 RÉALISATION D'ÉTUDES PAR LES INVESTISSEURS

Certains investisseurs mènent des études pour mesurer la diversité afin de la « positionner » comme un levier de performance pour l'entreprise.

### Calvert Investment

« Examining the cracks in the ceiling : a Survey of Corporate Diversity Practices in the Calvert Social Index », 2008  
Cette étude axée sur l'examen des politiques de diversité des entreprises du « Calvert Social Index », fournit un classement et des données statistiques, à partir de ses différents critères d'évaluation de la diversité dans l'entreprise, tel que le nombre de femmes ou de représentants des minorités dans les conseils de directions :

Points	Diversity Ratings Indicator	Companies (out of 636)
0	No women or minorities on Board of Directors ( pas de femmes ou des minorités dans le CA)	110
5	One woman or minority on Board of Directors (Une femmes ou minorité dans le CA)	191
10	Two or more women and/or minorities on Board of Directors (deux ou plusieurs femmes ou minorités dans le CA)	335

Remarque : Dans son étude intitulée «Examen du plafond de verre», Calvert constate que « *l'ensemble de la divulgation interne et externe des initiatives en matière de diversité reste faible, avec 48% des entreprises montrant une absence totale de toute divulgation publique* ».

+ <http://www.calvert.com/sr-examining-cracks.html>

+ <http://www.calvertgroup.com/nrc/literature/documents/CorporateDiversity2008.pdf>

Des observateurs, tels que Social funds.com, s'attachent à tirer des enseignements, à partir des rapports effectués par les entreprises sur leur politique de diversité. En 2008, ils ont fait un double constat : une réticence des entreprises américaines à communiquer leurs données et un certain « ralentissement » de l'activisme salarial.

### Un manque de transparence dans les données communiquées

Les rapports sur la diversité en milieu de travail et notamment sur la place des femmes et des minorités dans les postes de direction sont insuffisants, et les sociétés sont peu enclines à diffuser des données sur leurs pratiques de diversité. Ce constat s'appuie sur la rareté de données « EEO-1 »<sup>43</sup> fournies par les entreprises concernant le nombre de leurs employés par catégorie d'emploi et par l'appartenance ethnique, la race et le sexe.

Une autre étude intitulée «Un nouvel appel à l'action » « Pour une plus grande divulgation de l'égalité des chances dans l'emploi » publié par le Sustainable Investment Research Analyst Network (Siran) et RiskMetrics Group, confirme cette lacune et insiste également sur l'importance d'une plus grande divulgation des EEO-1

### Un activisme des actionnaires qui semble un peu « fléchir »

En réaction à ce constat, RiskMetrics en appelle aux « acteurs de l'ISR »

«Si la communauté ISR veut une plus grande divulgation EEO-1, alors ils vont avoir à sortir et à introduire des résolutions d'actionnaires sur le sujet ».

De son côté, Calvert soutient une vision plus optimiste du potentiel de l'activisme des actionnaires dans l'avenir.

Il réaffirme que «*la divulgation de données démographiques détaillées est essentielle pour démontrer le degré de réussite des femmes et des minorités pour promouvoir la société*».

Et ajoute «*Le but de notre rapport était de mettre ces résultats à la lumière, et, ce faisant, constituer une base pour les activités de sensibilisation*» ...«*Nous avons écrit des lettres aux neuf entreprises de notre enquête, qui n'ont fourni aucune information sur la diversité. En qualité d'investisseurs, nous continuerons à déposer des résolutions d'actionnaires qui cherchent à améliorer la gouvernance d'entreprise.*»”

+ <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/2574.html>



# CONCLUSION

Pour résumer notre propos, et comme nous l'avons précédemment constaté, la question de l'accès et de la représentation des femmes aux fonctions de gouvernance d'entreprise est une question complexe par les multiples facettes qu'elle revêt ainsi que par les enjeux qu'elle soulève.

L'émergence de ce sujet et sa récente exposition médiatique marquent toutefois une accélération du rythme du changement qui se produit par ailleurs, alors que se combinent une crise économique d'ampleur historique et des modifications profondes des équilibres, notamment économiques et démographiques, dans un contexte de globalisation dans lequel les compétences seront de plus en plus sollicitées sans référence à la nationalité d'origine, ni au sexe.

Aussi le rythme des adaptations ne peut que s'accélérer et la convergence des règles du jeu vers des standards internationaux se renforcer tant pour les grandes entreprises dans leurs modes de gouvernance que pour les pays pour ce qui touche les enjeux de société.

La pression concurrentielle accrue, se traduira inmanquablement par une plus grande attention accordée au capital humain <sup>44</sup> en termes quantitatifs et qualitatifs, une modification des modes opératoires et comportementaux des entreprises plus soucieuses de préserver leur permis d'opérer.

Il paraît ainsi irréversible que les carrières de femmes à haut niveau se banalisent et que la période de transition actuelle soit rapidement relayée par des modes de cooptation correspondant aux meilleures pratiques internationales.

Mais, si l'on souhaite dès aujourd'hui accélérer l'accès des femmes aux postes de responsabilité, il semble possible -au vu des femmes bénéficiant déjà des profils de compétence et d'expérience adéquats- d'amorcer et d'accélérer le changement selon les lignes opératoires que ce rapport décrit.

---

44 The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World de Paul R. Kleindorfer, Yoram Wind, et Robert E. Gunther, Juillet 2009



# ANNEXES

1. *Gender Gap » 2008 World Business Forum*
2. *Recommandations de l'Institut français des administrateurs*
3. *Extraits des articles de la loi espagnole: "Ley Organica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres "*
4. *Présentation de la loi norvégienne sur la règle des 40%*
5. *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes établi par Brigitte GRESY, Membre de l'Inspection générale des affaires sociales*
6. *Représentation des femmes dans les instances de pouvoir dans les principaux pays de l'Union européenne.*
7. *Femmes dans les instances de gouvernance des entreprises du CAC 40*
8. *Présentation du répertoire de Women in the Lead / Femmes de Tête au Canada*
9. *Présentation du programme « Female in Future » du patronat norvégien (NHO)*
10. *Présentation du programme de formation de l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP) au Canada*
11. *Présentation du Pax World Women's Equity Fund*
12. *Propositions de résolutions déposées par le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MEDAC) au Québec aux assemblées générales des actionnaires 2009 (extrait)*
13. *Communiqué de presse de Calpers du 18 février 2009 : Diverse Corporate Boards Achieve Higher Performance*
14. *Résumé des lignes directrices du livre blanc CALPERS « Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value »*
15. *Extrait de l'étude de l'association ACTARES en Suisse sur la Représentation des femmes dans les conseils d'administration et les directions générales*
16. *Les Calvert Women's Principles*



## Annexe 1.« Gender Gap » 2008 World Business Forum

Countries	Global 2008 Rankings		Detailed Rankings 2008							
			Economic Participation & Opportunity		Educational Attainment		Health & Survival		Political Empowerment	
	2008 rank	2008 score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
<b>Country</b>										
Mozambique	18	0,7266	1	0,8345	121	0,7990	59	0,9782	17	0,2948
Moldova	20	0,7244	2	0,8017	35	0,9982	38	0,9791	68	0,1184
Tanzania	38	0,7068	3	0,7889	111	0,8698	100	0,9688	35	0,1998
Azerbaijan	61	0,6856	4	0,7863	91	0,9673	129	0,9313	114	0,0575
Sweden	3	0,8139	5	0,7842	33	0,9987	75	0,9735	4	0,4994
Norway	1	0,8239	6	0,7838	1	1,0000	53	0,9787	2	0,5330
New Zealand	5	0,7859	7	0,7792	1	1,0000	69	0,9745	6	0,3899
Philippines	6	0,7568	8	0,7734	1	1,0000	1	0,9796	22	0,2741
Barbados*	26	0,7188	9	0,7706	44	0,9957	1	0,9796	62	0,1295
Mongolia	40	0,7049	10	0,7563	1	1,0000	1	0,9796	95	0,0839
Uzbekistan	55	0,6906	11	0,7541	95	0,9517	61	0,9770	99	0,0794
United States	27	0,7179	12	0,7524	1	1,0000	37	0,9795	56	0,1398
Latvia	10	0,7397	13	0,7458	1	1,0000	1	0,9796	31	0,2332
Ghana	77	0,6679	14	0,7445	110	0,8749	106	0,9674	94	0,0847
Canada	31	0,7136	15	0,7441	37	0,9977	57	0,9783	60	0,1343
Russian Federation	42	0,6994	16	0,7426	28	0,9994	38	0,9791	100	0,0764
Lithuania	23	0,7222	17	0,7421	53	0,9949	38	0,9791	40	0,1726
Kazakhstan	45	0,6976	18	0,7413	40	0,9968	38	0,9791	101	0,0731
Finland	2	0,8195	19	0,7408	1	1,0000	1	0,9796	1	0,5577
Iceland	4	0,7999	20	0,7323	61	0,9934	96	0,9697	3	0,5044
Lesotho	16	0,7320	21	0,7311	1	1,0000	1	0,9796	33	0,2173
Australia	21	0,7241	22	0,7307	1	1,0000	73	0,9741	37	0,1915
Jamaica	44	0,6980	23	0,7301	1	1,0000	91	0,9707	91	0,0913
Vietnam	68	0,6778	24	0,7287	106	0,8943	92	0,9700	67	0,1184
Thailand	52	0,6917	25	0,7283	69	0,9906	1	0,9796	104	0,0685
Belarus	33	0,7099	26	0,7260	72	0,9902	38	0,9791	52	0,1442
Ukraine	62	0,6856	27	0,7139	34	0,9985	38	0,9791	117	0,0507
Denmark	7	0,7538	28	0,7116	1	1,0000	97	0,9696	10	0,3340
Mali	109	0,6117	29	0,7112	127	0,6567	99	0,9695	74	0,1093
Namibia	30	0,7141	30	0,7091	83	0,9826	104	0,9683	36	0,1964
Slovenia	51	0,6937	31	0,7079	36	0,9979	76	0,9730	85	0,0960
Gambia, The	85	0,6622	32	0,7063	118	0,8355	1	0,9796	63	0,1272
Estonia	37	0,7076	33	0,7004	48	0,9954	38	0,9791	48	0,1555
Romania	70	0,6763	34	0,7001	60	0,9936	38	0,9791	120	0,0321
Bulgaria	36	0,7077	35	0,6975	73	0,9901	38	0,9791	43	0,1641
Armenia	78	0,6677	36	0,6969	29	0,9993	130	0,9279	118	0,0468
Colombia	50	0,6944	37	0,6966	32	0,9987	1	0,9796	79	0,1026
Madagascar	74	0,6736	38	0,6962	94	0,9566	1	0,9796	111	0,0619
Portugal	39	0,7051	39	0,6958	71	0,9902	76	0,9730	45	0,1613
Uganda	43	0,6981	40	0,6943	109	0,8890	66	0,9758	30	0,2333
Kenya	88	0,6547	41	0,6928	102	0,9261	105	0,9681	121	0,0319
United Kingdom	13	0,7366	42	0,6918	1	1,0000	69	0,9745	21	0,2801
China	57	0,6878	43	0,6915	87	0,9778	126	0,9410	54	0,1408
Tajikistan	89	0,6541	44	0,6891	112	0,8675	55	0,9785	98	0,0811
Germany	11	0,7394	45	0,6877	49	0,9954	57	0,9783	16	0,2962
Malawi	81	0,6664	46	0,6872	107	0,8936	112	0,9612	65	0,1235
Kyrgyz Republic	41	0,7045	47	0,6816	63	0,9933	1	0,9796	44	0,1636
Ireland	8	0,7518	48	0,6811	1	1,0000	81	0,9727	8	0,3535
Panama	34	0,7095	49	0,6781	54	0,9948	1	0,9796	38	0,1855
Hungary	60	0,6867	50	0,6687	64	0,9928	38	0,9791	77	0,1061
Netherlands	9	0,7399	51	0,6674	59	0,9937	72	0,9743	12	0,3241
Trinidad and Tobago	19	0,7245	52	0,6663	39	0,9973	1	0,9796	24	0,2547
France	15	0,7341	53	0,6631	1	1,0000	1	0,9796	18	0,2939
Switzerland	14	0,7360	54	0,6631	88	0,9751	56	0,9784	11	0,3273
Israel	56	0,6900	55	0,6589	42	0,9961	93	0,9699	59	0,1351
Cambodia	94	0,6469	56	0,6588	114	0,8559	1	0,9796	87	0,0933
Croatia	46	0,6967	57	0,6554	56	0,9944	38	0,9791	47	0,1579
Singapore	84	0,6625	58	0,6544	98	0,9376	117	0,9575	81	0,1005
Brazil	73	0,6737	59	0,6526	1	1,0000	1	0,9796	110	0,0625
Belgium	28	0,7163	60	0,6519	67	0,9910	52	0,9789	27	0,2431
Botswana	63	0,6839	61	0,6492	26	0,9999	120	0,9527	61	0,1338
Albania	87	0,6591	62	0,6491	68	0,9907	118	0,9553	119	0,0413
Macedonia, FYR	53	0,6914	63	0,6466	79	0,9873	111	0,9635	42	0,1681
Nigeria	102	0,6339	64	0,6459	120	0,8252	101	0,9686	84	0,0960
Uruguay	54	0,6907	65	0,6422	27	0,9995	1	0,9796	53	0,1415



Countries	Global 2008 Rankings		Detailed Rankings 2008							
			Economic Participation & Opportunity		Educational Attainment		Health & Survival		Political Empowerment	
	2008 rank	2008 score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Country										
Slovak Republic	64	0,6824	66	0,6380	1	1,0000	1	0,9796	71	0,1121
Burkina Faso	115	0,6029	67	0,6377	125	0,7068	93	0,9699	82	0,0971
Czech Republic	69	0,6770	68	0,6366	1	1,0000	38	0,9791	88	0,0921
Georgia	82	0,6654	69	0,6350	1	1,0000	127	0,9386	92	0,0881
Honduras	47	0,6960	70	0,6338	1	1,0000	1	0,9796	41	0,1707
Venezuela	59	0,6875	71	0,6336	31	0,9988	1	0,9796	57	0,1382
Greece	75	0,6727	72	0,6314	55	0,9944	54	0,9785	93	0,0863
Poland	49	0,6951	73	0,6238	30	0,9989	38	0,9791	39	0,1784
Ecuador	35	0,7091	74	0,6234	52	0,9953	1	0,9796	28	0,2381
Luxembourg	66	0,6802	75	0,6125	1	1,0000	76	0,9730	58	0,1353
Zimbabwe	92	0,6485	76	0,6113	100	0,9344	121	0,9522	83	0,0964
Cuba	25	0,7195	77	0,6110	25	1,0000	71	0,9745	19	0,2926
Cyprus	76	0,6694	78	0,6100	50	0,9954	110	0,9657	76	0,1066
Belize	86	0,6610	79	0,6094	1	1,0000	1	0,9796	116	0,0549
Argentina	24	0,7209	80	0,6070	57	0,9941	1	0,9796	15	0,3027
Chad	129	0,5290	81	0,6028	130	0,4683	62	0,9765	105	0,0685
Dominican Republic	72	0,6744	82	0,6008	1	1,0000	1	0,9796	69	0,1172
Peru	48	0,6959	83	0,5961	84	0,9814	86	0,9714	29	0,2348
Austria	29	0,7153	84	0,5872	76	0,9886	1	0,9796	14	0,3057
Italy	67	0,6788	85	0,5872	43	0,9957	83	0,9719	46	0,1604
Costa Rica	32	0,7111	86	0,5860	51	0,9954	1	0,9796	20	0,2833
Angola	114	0,6032	87	0,5843	122	0,7779	1	0,9796	103	0,0711
Bolivia	80	0,6667	88	0,5837	90	0,9713	108	0,9668	51	0,1450
Spain	17	0,7281	89	0,5770	58	0,9938	76	0,9730	7	0,3688
Indonesia	93	0,6473	90	0,5714	97	0,9445	82	0,9719	80	0,1014
Brunei Darussalam*	99	0,6392	91	0,5700	62	0,9934	109	0,9659	122	0,0275
Kuwait	101	0,6358	92	0,5697	74	0,9900	112	0,9612	125	0,0224
South Africa	22	0,7232	93	0,5685	45	0,9956	67	0,9754	9	0,3534
Zambia	106	0,6205	94	0,5679	115	0,8478	112	0,9612	78	0,1050
Maldives	91	0,6501	95	0,5661	1	1,0000	122	0,9508	96	0,0834
Ethiopia	122	0,5867	96	0,5654	126	0,7001	101	0,9686	70	0,1129
El Salvador	58	0,6875	97	0,5632	78	0,9880	1	0,9796	32	0,2194
Malta	83	0,6634	98	0,5605	47	0,9955	74	0,9739	64	0,1237
Sri Lanka	12	0,7371	99	0,5598	65	0,9925	1	0,9796	5	0,4164
Malaysia	96	0,6442	100	0,5548	75	0,9895	98	0,9695	109	0,0631
Suriname	79	0,6674	101	0,5507	70	0,9905	76	0,9730	49	0,1555
Japan	98	0,6434	102	0,5440	82	0,9854	38	0,9791	107	0,0651
Mauritius	95	0,6466	103	0,5269	77	0,9884	1	0,9796	90	0,0914
Cameroon	117	0,6017	104	0,5211	119	0,8343	101	0,9686	97	0,0825
Benin	126	0,5582	105	0,5162	128	0,6329	67	0,9754	75	0,1081
Chile	65	0,6818	106	0,5154	81	0,9856	1	0,9796	26	0,2467
Syria	107	0,6181	107	0,5084	101	0,9275	65	0,9761	112	0,0603
Mauritania	110	0,6117	108	0,4894	113	0,8561	1	0,9796	66	0,1216
Jordan	104	0,6275	109	0,4889	80	0,9860	89	0,9710	108	0,0642
Korea, Rep.	108	0,6154	110	0,4867	99	0,9366	107	0,9670	102	0,0714
Paraguay	100	0,6379	111	0,4827	38	0,9974	1	0,9796	89	0,0921
Mexico	97	0,6441	112	0,4789	86	0,9780	1	0,9796	55	0,1399
Tunisia	103	0,6295	113	0,4757	93	0,9619	95	0,9697	73	0,1105
Guatemala	112	0,6072	114	0,4746	103	0,9148	1	0,9796	113	0,0599
Algeria	111	0,6111	115	0,4680	96	0,9491	86	0,9714	115	0,0558
Nepal	120	0,5942	116	0,4618	124	0,7454	119	0,9553	34	0,2144
Nicaragua	71	0,6747	117	0,4608	1	1,0000	62	0,9765	23	0,2616
Iran	116	0,6021	118	0,4485	92	0,9650	60	0,9776	128	0,0172
Bangladesh	90	0,6531	119	0,4436	104	0,9093	124	0,9496	13	0,3098
Egypt	124	0,5832	120	0,4367	105	0,9018	84	0,9717	124	0,0227
United Arab Emirates	105	0,6220	121	0,4198	46	0,9955	112	0,9612	72	0,1114
Oman	118	0,5960	122	0,4149	89	0,9736	90	0,9709	123	0,0247
Qatar	119	0,5948	123	0,4146	41	0,9966	125	0,9474	126	0,0206
Turkey	123	0,5853	124	0,4123	108	0,8901	88	0,9712	106	0,0675
India	113	0,6060	125	0,3990	116	0,8452	128	0,9315	25	0,2484
Bahrain	121	0,5927	126	0,3988	66	0,9917	112	0,9612	127	0,0192
Morocco	125	0,5757	127	0,3926	117	0,8437	85	0,9716	86	0,0952
Pakistan	127	0,5549	128	0,3724	123	0,7509	123	0,9498	50	0,1465
Saudi Arabia	128	0,5537	129	0,2589	85	0,9795	62	0,9765	130	0,0000
Yemen	130	0,4664	130	0,2523	129	0,6179	1	0,9796	129	0,0159





+ [http://www.ifa-asso.com/bonnes-pratiques/md/documents-utiles.php?document\\_theme\\_id=4&document\\_id=64](http://www.ifa-asso.com/bonnes-pratiques/md/documents-utiles.php?document_theme_id=4&document_id=64)

### **PROPOSITION 1 : Afficher clairement un objectif minimum de 20% à court terme**

Il est proposé que les entreprises débattent, décident, et se fixent un objectif de 20% minimum de femmes dans leurs Conseils d'administration dans un délai raisonnable de 3 années. Cette décision devrait être communiquée au moment des Assemblées générales et figurer dans le rapport annuel.

### **PROPOSITION 2 : Professionnaliser l'approche de la mixité en l'intégrant dans la gouvernance de l'entreprise**

- Inclure dans la gouvernance la nécessité de formaliser le recrutement et le renouvellement des administrateurs, soit par le comité de Nomination/Rémunération s'il existe, soit en établissant une procédure ad hoc..
- Etablir et publier des descriptions de fonction pour les postes d'administrateurs recherchés en fonction du profil et des responsabilités spécifiques au sein du conseil (administrateur indépendant, comité audit, comité rémunération...).
- Elargir le champ de recrutement au-delà du vivier des PDG de grands groupes.

### **PROPOSITION 3 : Favoriser l'identification et le recrutement**

Afin de surmonter l'argument souvent avancé d'absence de candidates ou de difficulté des candidates potentielles à se faire connaître, il est proposé la création d'une base de données confidentielle de femmes qui pourraient être administrateur. Un certain nombre de critères seraient retenus pour intégrer les CV dans la base, tels que :

- expérience de direction d'entreprise ou de business unit,
- expérience dans des cabinets d'audit ou d'avocats (M&A...),
- expérience dans le secteur public,
- expérience internationale,
- savoir faire reconnu dans un domaine très spécifique de l'entreprise (Nouvelles technologies, recherche...),

### **PROPOSITION 4 : Inclure au moins 50% de femmes dans la liste de candidats pour les nominations et renouvellements**

Il devrait être systématiquement demandé au comité de rémunération et de nomination et aux intervenants éventuels (conseils, chasseurs de tête etc.) :

- de rechercher systématiquement des candidates,
- d'inclure systématiquement 50% de femmes candidates, dont le profil pourrait correspondre, dans la liste finale («short list»).

### **PROPOSITION 5 : Favoriser les nominations internes et l'apprentissage du métier d'administrateur**

Il convient de développer au sein des entreprises par une attitude volontariste d'identification des femmes dirigeantes ou cadres supérieures qui pourraient rejoindre des Conseils d'administration extérieurs à court et moyen terme.

Il s'agit d'une part pour le PDG de favoriser et d'autoriser la détention d'un mandat externe, et en parallèle, de sensibiliser et former les cadres supérieurs à cette possibilité de mandats externes.

Il est important également de favoriser la nomination de femmes dans les conseils des filiales de groupes, ceci permettant de développer les compétences d'administrateurs et d'enrichir le vivier potentiel.

### **PROPOSITION 6 : Mesurer et publier**

Il est indispensable de pouvoir mesurer et communiquer de la façon la plus large possible, et ceci chaque année, les progrès accomplis afin de pouvoir atteindre l'objectif annoncé.

La publication d'un baromètre annuel « MIXITE 300 » permettrait de suivre l'évolution globalement mais aussi par taille d'entreprise, ou par secteur et surtout nominativement. Ce rapport ferait l'objet d'une communication formelle, annuelle et si possible médiatisée identifiant :

- les champions,
- les entreprises en conformité,
- les entreprises en progression,
- les entreprises en panne.



### Annexe 3. : Extraits des articles de la loi espagnole : “Ley Organica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres “

---

**Artículo 75** - *Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.*

*Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.*

**Artículo 33** - *Contratos de las Administraciones públicas.*

*Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, a través de sus órganos de contratación y, en relación con la ejecución de los contratos que celebren, podrán establecer condiciones especiales con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la legislación de contratos del sector público.*

**Artículo 34** - *Contratos de la Administración General del Estado.*

1. *Anualmente, el Consejo de Ministros, a la vista de la evolución e impacto de las políticas de igualdad en el mercado laboral, determinará los contratos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos que obligatoriamente deberán incluir entre sus condiciones de ejecución medidas tendentes a promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, conforme a lo previsto en la legislación de contratos del sector público.*

*En el Acuerdo a que se refiere el párrafo anterior podrán establecerse, en su caso, las características de las condiciones que deban incluirse en los pliegos atendiendo a la naturaleza de los contratos y al sector de actividad donde se generen las prestaciones.*

2. *Los órganos de contratación podrán establecer en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos de las proposiciones presentadas por aquellas empresas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica o profesional, cumplan con las directrices del apartado anterior, siempre que estas proposiciones igualen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios objetivos que sirvan de base a la adjudicación y respetando, en todo caso, la prelación establecida en el apartado primero de la disposición adicional octava del Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio.*

**Artículo 50** - *Distintivo para las empresas en materia de igualdad.*

4. *Para la concesión de este distintivo se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.*



## Annexe 4 : Présentation de la loi norvégienne sur la règle des 40%

*En Norvège: Faisant suite à l'application de quotas de femmes dans le secteur public depuis 1985, le Parlement a voté, en 2003, une loi (Code des Affaires des sociétés privées et qui s'impose depuis le 1er janvier 2008), sur l'égalité hommes/femmes dans les CA et qui prévoit une représentation d'au moins 40% de l'un des 2 sexes dans les conseils d'administrations des entreprises.*

### **La loi vise 4 catégories d'entreprises :**

1. les sociétés anonymes faisant appel à l'épargne (environ 500)
2. les entreprises d'Etat
3. les sociétés intercommunales
4. les sociétés à responsabilité limitée par législation spéciale

Ne sont pas couvertes les sociétés à responsabilité limitée privées (160.000 en Norvège) parce que la plupart de ces sociétés sont des petites entreprises familiales et que les propriétaires sont les membres du conseil, à la différence des sociétés anonymes dont les parts sont en général plus réparties et où la gestion est rarement personnelle.

### **Eléments de contexte qui ont favorisé l'adoption de la loi**

- L'adoption de la loi a été favorisée par :
- l'adoption de la règle des 40% dans le monde politique,
- le principe de la règle des 40% dans les entreprises publiques depuis 1998
- un taux de chômage très faible (3 à 4%) couplé à un taux élevé de filles issues des universités et grandes écoles faisant craindre au monde des affaires un risque de manque de compétences aux postes clés,
- un débat sur la représentation des femmes dans les entreprises intervenant au même moment que la question de leur gouvernance avec les enjeux de professionnalisation des administrateurs (critères de compétence, anticipation des renouvellements, mise en place d'actions de formation,...),
- une pression des investisseurs avec l'obligation de rendre compte de ses engagements.

### **Conditions d'élaboration de la loi**

L'ancien homme d'affaires Ansgar Gabrielsen, alors qu'il est ministre du commerce et de l'industrie du gouvernement conservateur Bondevik propose publiquement en 2002 une représentation des femmes de 40%. Cette proposition reçoit un accueil hostile de la part du gouvernement et du parti politique dont il fait partie.

Après plus d'une année de concertation avec l'ensemble des partis, représentants économiques et sociaux (plus d'une centaine de contributions est reçue par le gouvernement, les mouvements d'affaires et notamment le Patronat norvégien se prononçant contre) le texte est débattu, sous forme d'amendement à l'«acte des sociétés anonymes» au Parlement en mars 2003 pour être adopté à une large majorité à la fin de l'année.

Alors que le texte doit être promulgué par le Roi pour recevoir une application au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le gouvernement consent au fait que la loi ne s'appliquera pas à la première catégorie d'entreprises mentionnées, celle des entreprises cotées dès lors qu'elles s'y conformeraient volontairement avant le 1<sup>er</sup> juillet 2005.

Une enquête effectuée par le bureau statistique norvégien montre qu'au 30 juin 2005, sur les 519 sociétés anonymes entrant dans le champ d'application de la loi, seulement 13,1% satisfaisaient à l'objectif fixé.

Dans le cadre des élections législatives de 2005, les sociaux démocrates mettent en avant le non respect de ces engagements du précédent gouvernement. Le changement de majorité remet la question à nouveau à l'ordre du jour.

Le nouveau gouvernement présente au Roi l'amendement de 2003 visant les sociétés cotées pour qu'il soit promulgué avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Compte tenu des règles applicables au droit des sociétés, toute modification bénéficie d'un délai d'application de 2 ans ce qui signifie que toutes les entreprises se devaient d'être en conformité au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2008.



Pendant cette période transitoire 2006-2008, le débat continua d'être vif entre d'un côté le monde des affaires et de l'autre côté le gouvernement et les organisations favorables à la règle des 40%.

Le débat porta notamment sur la sanction prévue en cas de non application de la règle : la dissolution de l'entreprise par la force.

Finalement, le gouvernement fit voter une loi se donnant la possibilité de surseoir à la dissolution s'il en va d'« intérêts publics substantiels » pour l'économie. Dans ce cas, l'entreprise doit payer une amende relativement conséquente.

### ***Progression des entreprises en conformité avec l'obligation des 40%***

La progression fut la suivante

- X d'entreprises en conformité en 2002
- Y en 2003
- 12,8% en 2005
- 19,6% en 2006
- 33% en 2007
- 40% en 2008

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'ensemble des entreprises à quelques exceptions près étaient en conformité.

### ***Règles de répartition***

Les règles de représentation dans les conseils d'administration des sociétés sont les suivantes :

- si le conseil compte 2 ou 3 membres, les deux sexes doivent être représentés.
- Si le conseil a 4 ou 5 membres, chaque sexe sera représenté par au moins deux représentants,
- Si le conseil a 6 à 8 membres, chaque sexe sera représenté par au moins trois représentants,
- Si le conseil a 9 membres, chaque sexe sera représenté par au moins quatre représentants,
- et si le conseil a plus de 9 membres, chaque sexe doit compter au moins 40% des représentants.

Ces règles s'appliquent aussi à l'élection des suppléants.

Pour les représentants du personnel, si deux membres ou plus des conseils sont élus parmi les employés, les deux sexes doivent être représentés. Cela s'applique aussi aux suppléants.

Cette règle n'est pas applicable aux sociétés où un des sexes représente moins de vingt pour cent du nombre total d'employés le jour de l'élection.

Cette règle de représentation est appliquée séparément aux représentants élus des employés et aux représentants élus des actionnaires pour garantir des processus électoraux indépendants.

### ***Contrôle de l'application de la loi***

Le droit norvégien des sociétés comporte déjà des règles concernant la composition des conseils d'administration des sociétés, parmi lesquelles les règles de représentation des sexes trouvent leur place.

Les CA ne sont consignés au Registre des Entreprises commerciales que s'ils respectent le quota. Y figurer est essentiel pour faire partie des sociétés cotées à la Bourse d'Oslo. Par la suite, le Registre exerce des contrôles de routine.

La loi prévoit des sanctions lourdes pour les sociétés qui ne respectent pas le quota. Il leur est d'abord adressé deux avertissements de quatre semaines avec annonce publique, après quoi l'affaire est amenée devant un tribunal appelé à dissoudre la société. Cette mesure extrême n'a encore jamais été prise.



## Annexe 5 : Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes établi par Brigitte GRESY, Membre de l'Inspection générale des affaires sociales

---

Extrait du rapport sur la représentation des femmes dans les instances de décision,

Il convient ici d'opérer une distinction dans la démarche de mise en oeuvre de l'égalité entre la gouvernance d'entreprise (conseils d'administration et de surveillance) et la gouvernance sociale (IRP). Les organisations syndicales et patronales sont d'ailleurs très partagées sur la question des mesures d'actions positives, et la réalité des viviers de candidat(es) potentiels, dans ces deux modes de gouvernance, invite à moduler différemment les propositions.

### ***La place des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance***

Pour la gouvernance d'entreprise, les données chiffrées sont sans appel et les aspirations des femmes, testées dans le baromètre de confiance des femmes cadres, témoignent d'une grande insatisfaction : 70% d'entre elles disent ne pas être satisfaites des conditions d'égalité dans l'accès aux postes de haut niveau.

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale consacrait un titre III à l'accès des femmes à des instances délibératives et juridictionnelles, notamment en modifiant le code de commerce pour assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés anonymes.

Le Conseil constitutionnel a toutefois censuré l'intégralité de ce titre III aux motifs que l'article 3 de la Constitution modifié par la loi constitutionnelle de 1999 pour favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ne s'appliquait qu'aux élections à des mandats et des fonctions politiques.

La révision constitutionnelle de 2008 a tiré les conséquences de cette décision : le nouvel article 1 de la Constitution prévoit désormais que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

Affirmer la nécessité de rechercher une égale représentation des femmes et des hommes dans les instances des entreprises, eu égard à la très faible représentation des femmes (moins de 9%), est donc désormais un principe acquis. Mais la question de l'instauration de mesures positives par la loi en faveur d'une représentation des femmes dans les instances de gouvernance, qui se heurtait et se heurte encore à beaucoup de réticences, est apparue à la mission comme devant recevoir également une réponse positive pour deux ordres de raisons.

- En premier lieu, il convient d'observer que ce pourcentage n'a pratiquement pas évolué en France alors que des politiques contraignantes, telle celle de la Norvège, ont été mises en oeuvre avec succès.
- En second lieu, les entretiens menés par la mission ont permis de constater une évolution sensible de l'opinion des responsables, y compris dans les milieux patronaux. C'est ainsi que le conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA) a voté en mars 2009 une résolution favorable à l'instauration d'actions positives par le législateur.

### ***Trois principes président dès lors aux choix opérés par la mission :***

- La nécessité d'imposer par la loi des mesures d'action positive assorties de sanctions en cas de manquement, seul moyen de casser cette logique de recrutement quasi exclusivement masculine et qui ne varie pas au fil des ans. La gestion des risques est meilleure quand il y a rupture du système de connivence sociologique fondé sur la communauté d'expérience. La rupture de l'implicite est facteur d'innovation et en ce sens, la recherche de la parité ou de la proportionnalité enclenche un processus d'innovation sociale ;
- La nécessité d'opérer une distinction entre les conseils d'administration et les conseils de surveillance d'une part, et les comités de direction et les comités exécutifs d'autre part. Les premiers sont des organes définis par la loi et régis par le droit des sociétés, obéissant à une logique institutionnelle et comportant un volant d'intérêt général ; les seconds obéissent à une logique contractuelle. Les propositions ne concerneront donc que les conseils d'administration et de surveillance ;
- L'introduction d'une progressivité dans la mise en oeuvre et la nécessité d'un accompagnement pour laisser le temps de l'appropriation culturelle par les acteurs. L'argument du temps de construction d'un vivier semble précieux à la mission, dans la mesure où l'on a toujours trouvé des femmes pour peu qu'on se soit donné le mal de les prendre en compte quand elles étaient présentes ou d'aller chercher un peu plus loin quand elles étaient moins visibles dans un cercle donné.

Le nombre de femmes à trouver, pour important qu'il soit, n'est pas, en effet, disproportionné. Compte tenu des



postes déjà pourvus par des femmes et des règles de cumul (hypothèse de trois mandats), il y aurait environ 300 candidates à trouver dans les deux ans de la promulgation de la loi et environ 500 de plus d'ici cinq ans.

En revanche, l'argument du temps de formation des administrateurs (trices) est recevable. Il convient de profiter de l'opportunité de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie qui permet d'être désigné comme administrateur sans être actionnaire et de jouer davantage sur la professionnalisation de la fonction d'administrateur.

Une formation fondée sur des échanges d'expériences a été faite en Norvège (programme female future) ou en Suède (programme styrelskraft), pour les femmes comme pour les hommes. La question de la féminisation pose toujours, quel qu'en soit le lieu d'accroche, le problème de la compétence, celle des femmes mais aussi celle des hommes.

Si le débat ne semble donc plus se situer entre le fait de prendre une mesure, désormais constitutionnelle, ou de s'en tenir à la bonne volonté des acteurs, il s'agit de définir avec précision son contenu, d'en délimiter le champ et le délai de mise en oeuvre.

### ***La question du champ***

La question du champ se pose à plusieurs titres :

· D'abord, il paraît légitime de ne pas traiter seulement du cas des entreprises privées. Les entreprises publiques et celles du secteur de l'économie sociale doivent aussi favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités. C'est pourquoi non seulement il faudra modifier le code de commerce et la loi de démocratisation du secteur public mais aussi le code monétaire et financier (pour le crédit agricole). Il sera nécessaire d'approfondir ce point et donc de modifier d'autres textes de lois (code de la mutualité, etc.).

S'agissant des sociétés privées, le critère d'appel public à l'épargne et donc d'acceptation d'un certain nombre d'obligations financières et de gouvernance conduit à se limiter aux quelques six à sept cents sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Un critère de taille est enfin à envisager, car il convient également de ne pas imposer des contraintes importantes à des entreprises trop petites pour pouvoir y faire face, et trop nombreuses pour permettre un contrôle efficace. Plutôt que d'ajouter un effet à l'un des seuils du code du travail, l'effet cumulatif étant souvent dénoncé par les représentants des entreprises, la mission a recherché d'autres critères tels ceux des dispositions de l'article 51 de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, combinant effectifs et chiffre d'affaires, mais qui est défini pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Par ailleurs, le critère de la capitalisation, compte tenu de la volatilité de la Bourse pourrait conduire à écarter des entreprises importantes.

En conséquence, le seuil de 1000 salariés, pour toutes les entreprises, publiques ou sociétés cotées, semble raisonnable.

### ***Une obligation de quasi parité et un délai raisonnable***

L'objectif peut clairement être l'obligation d'une quasi parité. Le chiffre de 40% de femmes paraît ainsi raisonnable, en précisant les valeurs pour les conseils de moins de 10 membres : un pour trois membres, deux pour quatre à cinq membres, trois pour six à huit membres et quatre pour neuf membres. Bien entendu, il s'agit du minimum pour chaque sexe.

Une formulation « pas plus de 60% » est peut-être même préférable car elle va plutôt dans le sens de ne pas augmenter les effectifs des conseils pour faire place aux femmes.

Une telle obligation est ambitieuse et rend donc nécessaire de donner un délai qui, compte tenu d'un taux de renouvellement des conseils de l'ordre de 15% par an, doit être de 5 ou 6 ans.

Cette période de transition est longue et fait donc courir le risque qu'elle ne soit pas mise à profit par les entreprises pour commencer à rechercher et nommer des femmes. C'est pourquoi il convient de donner une obligation intermédiaire à échéance de 2 ans de 20% minimum (ou pas plus de 80%) pour chaque sexe.

L'écart avec la situation actuelle est assez faible pour ne pas présenter de difficultés réelles aux entreprises, mais constitue un progrès significatif sur le chemin de l'objectif. C'est un élément essentiel de la crédibilité de la réforme.

En outre, il est sans doute opportun, afin de faciliter le renouvellement des conseils et donc le recours à des





candidatures féminines, de rendre obligatoire d'inscrire une limite d'âge dans les statuts (article L.225-19 du code de commerce).

#### Les candidatures :

S'agissant des représentants des salariés, la mission propose qu'obligation soit faite aux syndicats de présenter des listes mixtes. Ce ne peut être une garantie de la mixité des élus quand leur nombre est limité à un ou deux, mais leur nombre pouvant être plus important, notamment dans les entreprises publiques, cette mesure peut être efficace pour certaines et elle est pédagogique pour toutes. En conséquence, il est proposé que les listes soient paritaires avec alternance stricte des sexes.

S'agissant des représentants permanents des personnes morales membres des conseils, il est souhaitable de les inclure dans le quota proposé.

Cependant, en cas de décès ou de démissions qui conduiraient à une composition non conforme du conseil d'administration, il ne serait pas nécessaire de tenir une assemblée générale extraordinaire mais il suffirait de régulariser cette entorse temporaire à la règle lors de la prochaine assemblée générale.

S'agissant des entreprises publiques dans lesquelles il existe trois catégories de membres, les représentants de l'État et, le cas échéant des actionnaires, les personnes qualifiées et les représentants des salariés, les règles de représentation des deux sexes peuvent s'appliquer aux nominations pour les deux premières catégories. Elles s'appliqueront aux listes de candidats pour les salariés, en respectant à la fois la mixité et l'alternance.

### ***La question de la sanction et de l'information sur la place des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance***

Il ne faudrait pas qu'une telle obligation, même bien adaptée à la vie des entreprises, reste sans sanctions. Dans son souci de ne pas créer une insécurité juridique majeure dans la vie des entreprises, la mission écarte l'idée de la nullité des délibérations d'un conseil mal composé.

Mais elle retient la nullité des nominations faites au mépris de l'exigence de mixité, à l'instar de celle sanctionnant la règle de limitation du cumul des mandats (art. L.225-21 du code de commerce).

Afin que toute personne intéressée puisse connaître la situation au regard de cette nouvelle disposition de la loi, il sera également prévu que le président rende compte de l'état de l'application de la loi dans le rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise prévu aux articles L.225-37 et L.225-68 du code de commerce. Enfin, il apparaît nécessaire à la mission de faciliter la connaissance du public et des autorités des conditions du respect par les entreprises de ces dispositions. C'est pourquoi, indépendamment du rapport prévu à l'alinéa précédent, la législation doit prévoir une information simple et précise par exemple dans la partie conseil des sites internet des sociétés.

La solution la plus simple serait que ces informations fassent l'objet d'une déclaration par les entreprises sur un site dédié tel que proposé supra pour le respect de l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle. Cette information pourrait être reprise à échéance régulière par les médias ou faire l'objet d'un prix tel que ceux décernés par l'agence Capital com.

***Proposition 32 : Instaurer une obligation de 40% d'administrateurs du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration et de surveillance, dans un délai de 6 ans, pour les entreprises publiques et les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, en adjoignant un critère de taille (1000 salariés). Instaurer une obligation intermédiaire de 20% d'administrateurs du sexe sous représenté à échéance de deux ans.***





## Annexe 6 : Représentation des femmes dans les instances de pouvoir dans les principaux pays de l'Union européenne.(chiffres 2008)

+ Source Union européenne : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/fr037.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/fr037.htm)

<b>Organe décisionnel le plus élevé</b>						
	<b>Nombre de sociétés</b>		<b>Président</b>		<b>Membres</b>	
	<b>Couvertes</b>	<b>Avec des données</b>	<b>Femmes (%)</b>	<b>Hommes (%)</b>	<b>Femmes (%)</b>	<b>Hommes (%)</b>
<b>UE-27</b>	<b>614</b>	<b>599</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>11</b>	<b>89</b>
Belgique	19	19	0	100	7	93
Bulgarie	20	18	17	83	12	88
République Tchèque	20	13	15	85	13	87
Danemark	18	18	0	100	17	83
Allemagne	30	30	0	100	13	87
Irlande	20	20	5	95	7	93
Grèce	19	18	0	100	6	94
Espagne	33	32	0	100	8	92
<b>France</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>91</b>
Italie	38	38	5	95	4	96
Lettonie	34	34	3	97	16	84
Lituanie	30	30	3	97	16	84
Luxembourg	10	10	0	100	3	97
Hongrie	14	14	0	100	16	84
Pays-Bas	21	21	0	100	14	86
Autriche	20	20	0	100	6	94
Pologne	19	19	11	89	10	90
Portugal	19	19	0	100	3	97
Roumanie	14	12	8	92	12	88
Finlande	24	24	4	96	20	80
Suède	26	26	0	100	27	73
Royaume-Uni	50	50	0	100	12	88
Turquie	43	42	7	93	9	91
Islande	10	10	10	90	10	90
Norvège	19	19	11	89	41	59



## Annexe7 : Femmes dans les instances de gouvernance des entreprises du CAC 40 (au 15 juillet 2009)

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Nbre de femmes</i>	<i>Nbre d'administrateurs</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nom des femmes administrateurs</i>
ACCOR	1	12	8,33	Viginie MORGON
AIR FRANCE	1	15	5,5	Patricia BARBIZET
AIR LIQUIDE	2	11	18,18	Béatrice MAJNINO D'INTINGNANO Karen KATEN
ALCATEL-LUCENT	1	12	8,33	sylvia Jay
ALSTOM	1	12	8,33	Candace Krugman BEINECKE
ARCELOR MITTAL	1	12	8,33	Vanisha MITTAL BHATIA
AXA (conseil de surveillance)	2	14	14,3	Dominique REINICHE Wendy COOPER
BNP PARIBAS	4	14	28,5	Hélène PLOIX Suzanne BERGER Laurence PARISOT Danièle WEBER-REY
BOUYGUES	2	18	11	Madame Francis BOUYGUES Patricia BARBIZET
CAP GEMINI	0	14 (dont 3 censeurs)	0	
CARREFOUR	1	12	8,3	Anne Claire TAITTINGER
CREDIT AGRICOLE	2	22 (dont 1 censeur)	9	Laurence DORS Carole GIRAUD
DANONE (GROUPE)	1	14	7	Guylaine SAUCIER (2009)
DEXIA	2	17	11,7	Francine SWIGGERS Cathy KOOP
EADS	0	11	0	
EDF	1	18	5,5	Marie-Catherine DAGUERRE (salariés)
ESSILOR	1	15	5,5	Aicha MOKHADI (actionnaires internes) Bridget COSGRAVE
FRANCE TELECOM	2	15	13,3	Claudie HAIGNERE Hélène ADAM (salariés)
GDF Suez	3	23	13	Anne LAUVERGEON Gabrielle PRUNET (salariés actionnaires) Anne-Marie MOURER (salariés)
LAFARGE	1	18	5,5	Hélène PLOIX
LAGARDERE (conseil de surveillance)	1	15	6,6	Martine CHENE

<i><b>Nom de l'entreprise</b></i>	<i><b>Nbre de femmes</b></i>	<i><b>Nbre d'administrateurs</b></i>	<i><b>Pourcentage</b></i>	<i><b>Nom des femmes administrateurs</b></i>
L'OREAL	3	14	21,4	Françoise BETTENCOURT MEYERS
				Liliane BETTENCOURT
				Annette ROUX
LVMH	1	18	5,5	Delphine ARNAULT-GANCIA
MICHELIN (conseil de surveillance)	2	8	25	Laurence PARISOT Barbara DALIBARD
PERNOD RICARD	3	14	21,4	Danièle RICARD Nicole BOUTON Béatrice BEAUDINET
PEUGEOT (conseil de surveillance)	1	14 (dont 2 censeurs)	7	Marie- Hélène RONCORONI
PINAULT PRINTEMPS LA REDOUTE	1	11	9	Patricia BARBIZET
RENAULT	2	18	11,1	Catherine BRECHIGNAC Dominique de la Garanderie
SAINT-GOBAIN	3	16	18,7	Yuko HARAYAMA
				Sylvia JAY
				Isabelle BOUILLOT
SANOFI AVENTIS	1	16	6,2	Claudie HAIGNERE
SCHNEIDER ELECTRIC (conseil de surveillance)	1	13 (dont 1 censeur)	7,7	Cathy KOPP
SOCIETE GENERALE	3	15	20	Elisabeth LULIN
				France HOUSSAYE (salariés )
				Nathalie RACHOU
STMICROELECTRONICS	0	11	0	
SUEZ environnement	1	18	5,5	Valérie BERNIS
TOTAL	2	15	13,3	Anne LAUVERGEON
				Patricia BARBIZET
UNIBAIL (supervisory board)	1	12	8,33	Mary HARRIS
VALLOUREC (conseil de surveillance)	0	12 (dont 2 censeurs)	0	
VINCI	1	13	7,7	Pascale SOURISSE
VEOLIA ENVIRONNEMENT	0	14	0	
VIVENDI (conseil de surveillance)	1	12	8,33	Maureen CHIQUET
<b>TOTAUX</b>	<b>57 dont 5 représentantes des salariés</b>			<b>soit 10% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC40</b>



Women in the Lead / Femmes de Tête est un répertoire national de 1172 pages qui regroupe plus de 800 femmes dont l'expertise professionnelle et l'expérience en font des candidates de choix pour siéger au conseil d'administration d'une société.

Le répertoire a été assemblé, révisé et publié par Doreen McKenzie-Sanders, C.M., directrice de publication primée et ex-professeure de journalisme qui a eu une longue carrière dans le domaine de la rédaction et de l'édition d'affaires.

Cette quatrième édition du répertoire est une source unique de talents inexploités à l'intention des sociétés à la recherche de personnes aux qualifications exceptionnelles à nommer à leur conseil d'administration. Le répertoire est un outil à jour et informatif qui s'avérera des plus utiles à ce genre de recherche. Le curriculum vitae des femmes établies au Québec est présenté en anglais et en français.

Le livre à couverture cartonnée contient un portrait d'une page de chaque femme décrivant ses antécédents et ses réalisations professionnelles. Ces femmes compétentes ont été choisies parmi un grand nombre de candidates par un comité consultatif utilisant des critères rigoureux.

Tous les noms sont regroupés dans des index par secteur, par province, par langue parlée et par conseil dont ces femmes sont ou ont été administratrices. Le curriculum vitae des 800 femmes et plus établies au Québec est publié en anglais et en français.

Comme l'indique le résumé de leur carrière, les femmes inscrites à ce répertoire possèdent une vaste expérience dans divers secteurs, dont le droit, la médecine, les soins de santé, le génie, l'enseignement supérieur, les affaires, la technologie, les médias, le gouvernement, le monde universitaire, les entreprises et le secteur bénévole.

Elles occupent des postes de haute direction et bon nombre d'entre elles sont diplômées des plus grandes universités du monde. Outre l'anglais, beaucoup d'entre elles parlent d'autres langues, de l'arabe au yiddish. En tout, 35 langues sont ainsi représentées, ce qui reflète bien la diversité culturelle de ce groupe de choix.

Les femmes inscrites au répertoire sont des chefs de file au travail comme dans leur collectivité; on peut certainement les considérer comme des Canadiennes remarquables ayant du pouvoir et de l'influence, aujourd'hui et pour l'avenir.

**Les quatre éditions du répertoire ont reçu l'appui de l'Ivey School of Business de The University of Western Ontario, dans le cadre de leur engagement à l'avancement des femmes.**



## Annexe 9 : Présentation du programme « Female in Future » du patronat norvégien (NHO)

+ Document extrait du site du ministère norvégien : <http://www.norvege.no/policy/gender/femalefuture.htm>

A travers le projet « Female Future », la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) travaille activement pour augmenter le nombre de femmes dans les directions et les conseils d'administration des entreprises.

Le gouvernement norvégien souhaite voir 40 % de femmes dans les conseils d'administration. Depuis janvier 2004, les règles de composition des conseils d'administration dans les sociétés anonymes publiques ont changé. Parmi les membres des conseils, il doit y avoir une représentation minimum de chaque sexe, soit approximativement 40 %. Le système de quotas hommes-femmes a été mis en application le 1er janvier 2006

La NHO est contre la loi instaurant des quotas, bien que pour davantage de femmes dans les directions d'entreprises. Le projet Female Future est l'expression d'une politique prioritaire de l'organisation, qu'elle mène depuis longtemps.

« Les femmes représentent une ressource qui n'est pas suffisamment exploitée dans la vie économique norvégienne », a déclaré le directeur de la NHO, M. Finn Bergesen. Il a ajouté qu'« à l'exploiter, cette ressource serait une force dans la compétition qui ne cesse d'augmenter. Il y a plus de femmes que d'hommes qui ont une formation, et elles ont de meilleurs résultats.

Les femmes peuvent également apporter leur contribution avec de nouvelles idées et davantage de diversité. Et c'est pour cette raison que la NHO a lancé le projet Female Future. » M. Bergesen a également souligné que la NHO ne réalise pas ce projet par pure générosité, mais parce qu'ils sont convaincus que les résultats seront meilleurs si l'on recrute 100 % de la population active et non seulement 50.

Les femmes participant au projet Female Future sont choisies par leurs employeurs d'après leur potentiel. Le programme vise à mobiliser et à développer des compétences et des talents, et à créer des lieux de rencontres, afin que davantage de femmes aient accès aux postes de cadres.

La NHO a plusieurs objectifs. Il s'agit d'abord d'ajuster secteurs privé et public, afin qu'ils soient plus attractifs pour les femmes, notamment en leur permettant de conjuguer responsabilités professionnelle et familiale. Il s'agit également d'augmenter le contingent de femmes au sein des processus de décision, et finalement d'engager les dirigeants à travailler activement pour recruter davantage de femmes aux postes de dirigeants.

Au final, 50 % des participantes aux programmes régionaux et 26 % des participantes au programme national se sont déjà vu offrir des places dans les conseils d'administration. 50 des 85 entreprises parmi les plus grandes de Norvège participent au projet Female Future.



## Annexe 10 : Présentation du programme de formation de l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP) au Canada

---

<b>Clientèle</b>	Toutes les femmes souhaitant devenir membres de conseils d'administration, nouvellement nommées au sein d'un conseil d'administration, ou encore siégeant au sein de conseils d'administration.
<b>Présentation</b>	L'ENAP a élaboré cette formation en réponse à la volonté politique visant à soutenir l'atteinte de la parité entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des organismes publics.
<b>Objectif général</b>	S'inscrivant dans la volonté politique gouvernementale visant à soutenir l'atteinte de la parité entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des organismes publics, cette formation a pour objectif de préparer les femmes à siéger au sein de conseils d'administration ou de permettre à celles qui siègent sur un conseil de développer leurs compétences et leurs stratégies d'influence par un pouvoir partagé.
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibiliser les participantes à la réalité des femmes au sein des conseils d'administration soit la représentativité des femmes au sein des conseils, la façon dont elles y accèdent et les compétences déployées par les femmes au sein des conseils;</li><li>• Former les participantes aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, aux rôles et responsabilités d'un conseil d'administration, au fonctionnement pratique, aux dynamiques internes, interpersonnelles et structurelles, des conseils d'administration de même qu'à des stratégies porteuses d'influence;</li><li>• Permettre aux participantes d'amorcer une réflexion sur leur propre cheminement au sein de conseils d'administration afin de jouer un rôle efficace et d'influence. En fonction d'une auto-évaluation des compétences requises, chacune des participantes pourra s'établir un plan personnel de développement et une stratégie d'action.</li></ul>
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La réalité des femmes au sein des conseils d'administration (1/2 journée) :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Le portait de la présence des femmes;</li><li>○ Les moyens d'accès : difficultés et opportunités à saisir;</li><li>○ Les mécanismes de nomination et d'accès.</li></ul></li><li>• La gouvernance et les dynamiques internes des conseils d'administration (2 jours) :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Une sensibilisation à l'environnement gouvernemental et à la bonne gouvernance dans le secteur public ainsi qu'aux rôles et responsabilités des membres;</li><li>○ L'importance des comités d'un conseil (éthique, vérification, gouvernance, ressources humaines);</li><li>○ Le fonctionnement et les dynamiques internes, interpersonnelles et structurelles d'un conseil ainsi qu'un éventail de stratégies à connaître ? Simulation</li><li>○ Les compétences intra personnelles et relationnelles.</li></ul></li><li>• Moi, comme membre de conseils d'administration (1/2 journée)<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mon cheminement de carrière et mes motivations à siéger au sein de conseils</li><li>○ Mon plan de développement ? mes compétences à développer</li><li>○ Ma stratégie d'action</li></ul></li></ul>
<b>Approche andragogique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La formation se réalisera dans un mode d'échanges dynamiques entre les participants et les animateurs, praticiens et professeurs possédant une expérience des conseils d'administration et des différents comités. Elle fera appel à la fois à des exposés théoriques, des travaux pratiques, des exercices de réflexion individuelle et des séances de partage d'expertise entre les participantes.</li><li>• Les participantes seront appelées à se joindre à une simulation d'une séance d'un conseil d'administration en présence d'une présidente reconnue d'un conseil d'administration. Cela leur permettra de bien comprendre le fonctionnement pratique, de savoir lire et comprendre les dynamiques internes d'un conseil et de pouvoir déterminer certaines stratégies d'influence.</li><li>• Les participantes pourront s'autoévaluer en fonction du profil de compétences des membres du conseil d'administration développé par l'ENAP en collaboration avec le secrétariat du Conseil exécutif.</li><li>• Au terme de la formation, les participantes disposeront d'une documentation complète et d'une esquisse d'un plan personnel de développement leur permettant de planifier leur accès ou d'améliorer leur performance à des conseils d'administration</li></ul>



+ Source: <http://www.paxworld.com/funds/womens-equity-fund/>

### Gender Criteria

The Women's Equity Fund seeks to invest primarily in companies that, in addition to meeting Pax World's other financial, environmental, social and governance criteria, take affirmative steps to attract, retain and promote women, and to advance gender equity and women's empowerment in the workplace and beyond.

Specifically, the Women's Equity Fund endeavors to invest in companies that promote gender equity through internal policies and programs, transparency regarding the effectiveness of those policies and programs and accountability among employees to assure implementation and observance of the same.

Examples include:

- Promotion of women to top executive positions and compensating them accordingly;
- Representation of women on the board of directors and in senior management;
- Strong support from senior executives for workplace equality;
- Career development and training programs for women employees;
- Close monitoring of hiring and promotion activity to assure gender equity;
- Programs to address work/life balance concerns, including in particular women's health, safety and childcare responsibilities;
- Programs to address discrimination against women and to protect women from harassment and violence;
- Use of women-owned companies as vendors and service providers;
- Positive images of women in their advertising, promotion and marketing; and
- Accountability and transparency to employees, investors and the communities in which they operate.

When possible, the Women's Equity Fund endeavors to vote shareholder proxies in accordance with gender criteria, in addition to other environmental, social and governance criteria; to engage in dialogue with corporate management on issues of concern; to initiate and support shareholder resolutions on gender-related issues; and to support public policy initiatives that promote greater corporate transparency, accountability and social responsibility on issues of gender equality.

The Women's Equity Fund also endeavors to avoid investing in companies involved in the exploitation and trafficking of women, whose products demean women or who use negative stereotypes in their advertising, promotion or marketing. Similarly, the Women's Equity Fund endeavors to avoid companies that fail to provide a safe work environment for women by encouraging or tolerating harassment, as well as companies that have a history or pattern of discrimination or mistreatment of women.

The Women's Equity Fund may also invest in community development financial institutions, including micro-credit or micro-finance institutions (financial institutions that provide financial services and loans to entrepreneurs and individuals in emerging market economies) that advance women's equity and sustainable development around the globe.





## Annexe 12 : Propositions de résolutions déposées par le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MEDAC) au Québec aux assemblées générales des actionnaires 2009 (extrait)

---

+ Source : [http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/propositions\\_2009.pdf](http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/propositions_2009.pdf)

### PROPOSITION 2

#### Présence des femmes au sein des conseils d'administration

*Étant donné qu'on retrouve présentement chez les femmes et les hommes un réservoir de compétences et d'expérience aussi important et diversifié pour répondre au profil recherché d'administrateurs de société, il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que 50 % des nouvelles candidatures proposées à titre de membres du conseil soient féminines jusqu'à l'atteinte de la parité hommes femmes.*

#### Argumentaire

En octobre 2007, une étude de *Catalyst* auprès des 500 plus importantes entreprises américaines démontrait que celles qui comptaient plus de femmes membres de leur conseil d'administration affichaient de meilleurs résultats sur le plan de leur rentabilité et de leurs ventes.

Bien que depuis maintenant plus de trente ans, le nombre de femmes diplômées par nos institutions d'enseignement ne cesse d'augmenter, peu d'organisations ont atteint la parité hommes femmes dans la composition de leur conseil d'administration et de leur équipe de haute direction.

De fait, la proportion de femmes membres de conseil d'administration stagne à environ 10 % depuis 20 ans. Pourtant, elles constituent aujourd'hui une masse critique de talents dans des domaines aussi diversifiés que la finance, le commerce international, la saine gouvernance, la gestion des risques, la rémunération et autres domaines de compétences des conseils d'administration.

On se prive donc d'un réservoir important de compétences et de qualités diverses, ainsi que d'une perspective plus large sur les enjeux technologiques, financiers ou sociaux que les sociétés ont et auront de plus en plus à affronter.

Certaines sociétés ont adopté une politique visant à favoriser la nomination de candidats de sexe féminin au moment de combler les postes vacants au sein de leur conseil d'administration afin d'atteindre un meilleur équilibre. Elles sont malheureusement l'exception.

Tout en saluant cette sensibilité à la problématique de la sous représentation des femmes au sein des conseils d'administration, nous demandons un engagement plus ferme de la Société à atteindre l'égalité de la représentation en adoptant la politique ci-haut mentionnée.



## Annexe 13 : Communiqué de presse de Calpers du 18 février 2009 : Diverse Corporate Boards Achieve Higher Performance, CalPERS Report

---

+ Source: <http://www.calpers-governance.org/marketinitiatives/initiatives/press-releases/diverse-corporate-boards>

SACRAMENTO, CA – Companies that have diverse boards perform better than those with similar director profiles in terms of ethnicity, gender and skill sets, according to a report delivered to the California Public Employees' Retirement Systems (CalPERS) Investment Committee.

The report – Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value – said companies without ethnic minorities and women on their boards eventually may be at a competitive disadvantage and have under-performing share value. The report was commissioned by the CalPERS Board at the request of John Chiang, California's State Controller and member of the CalPERS Board.

«Research suggests that companies with more diverse boards, especially gender based diversification, have higher performance and key financial metrics such as return on equity, return on sales, and return on invested capital,» said the report by Virtcom Consulting.

«These findings validate our ongoing efforts to diversify boards and improve portfolio companies' operating performance and stock returns,» said Rob Feckner, President of the CalPERS Board. «Companies can no longer compete in the changing global marketplace by staying with the status quo.»

Virtcom said core business concepts such as competitive advantage, organizational performance, creativity, innovation and shareowner value are the new talking points linked to a diverse slate of board directors.

The report also expanded the traditional definition of «diversity» beyond gender and ethnicity to diverse skill sets that also tend to enhance performance.

«Corporate directors should address accounting or finance, international markets, business or management experience, industry knowledge, customer-based experience or perspective, crisis response, leadership and strategic planning as well as address historically underrepresented groups on the board, including women and minorities,» said the report.

Other key findings included:

- Women comprise more than half of the U.S. population but hold only 17 percent of corporate board seats at Fortune 100 companies.
- A selected group of companies with a high ratio of diverse board seats exceeded the average returns of the Dow Jones and NASDAQ indices over a five-year period.
- Each of the selected companies had an executive responsible for managing their diversity initiatives.

«Corporate boards need to recognize that diversity is an important business issue that will give them a competitive advantage,» said George Diehr, Chair of CalPERS Investment Committee.

CalPERS has written diversity guidelines into its Principles of Accountable Corporate Governance to encourage companies to take into account «historically under-represented groups on the board, including women and minorities.» The pension fund also is raising the corporate board diversity issue with candidates for its 2009 Focus List of underperforming companies, and is encouraging proxy advisors to adopt a principles-based approach on the issue.



### « *Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value* »

«Stratégie de diversité des conseils d'administration : comment réaliser un avantage concurrentiel et la création de la valeur pour l'actionnaire»

#### Contexte

Face à un contexte en mutation, CalPERS a fait de la diversité un sujet de recherche et d'évaluation et a financé un « livre blanc » afin de déterminer l'impact économique de la diversification des conseils sur les sociétés cotées en bourse.

L'étude a été réalisée par Virtcom Consulting, sur l'échantillon de entreprises faisant partie du classement Fortune100.

#### Objectif

L'objectif ce livre blanc est de présenter des pistes d'amélioration concernant la mise en œuvre de la diversité dans les entreprises américaines, afin que la diversité devienne un levier efficace de gouvernance d'entreprise et soit source de création de la valeur pour les actionnaires.

#### Sommaire

- I. L'état de la diversité dans le conseil d'administration de Fortune 100
- II. Diversification des conseils et valeur pour les actionnaires
- III. Faire de la diversité le « business case » d'une stratégie d'entreprise 1
- IV. Les meilleures pratiques pour un conseil d'administration « diversifié »
- V. Les leviers pour promouvoir la diversité
- VI. Les pratiques optimales de mise en œuvre La diversité
- VII. Présentation de Virtcom Consulting

#### Points clés

##### La diversité s'inscrit dans une logique économique « pragmatique »

Aujourd'hui l'argumentation sur la diversité dans les conseils d'administration a dépassé la sphère de l'« éthique » pour s'appuyer sur des leviers tels que l'avantage concurrentiel, la performance de l'organisation, la créativité, l'innovation et la création de la valeur, qui deviennent des questions centrales dans les discussions des actionnaires. Tout comme la diversification des talents au sommet de l'entreprise se prête à une solide stratégie de gestion des risques.

##### La diversité s'inscrit dans une dynamique de progression

Aux États-Unis, un écart subsiste entre la représentation des minorités ethniques dans les conseils d'administration dans les entreprises de Fortune 100, et la population américaine : bien que les femmes représentent un peu plus de la moitié de la population américaine, elles tiennent à peine 17% des postes sur les conseils d'administration des sociétés Fortune 100.

Mais :

- L'accroissement de la diversité chez les salariés dans les entreprises, chez les consommateurs, chez les fournisseurs et les communautés du monde entier a abouti à l'émergence de nouveaux gisements de talents.
- La recherche d'une haute qualité de gestion de la diversité engendrée par la rapide ascension des femmes et des minorités ethniques dans la haute direction, alliée à la croissance rapide du pouvoir d'achat des minorités, entraîne des opportunités de marché auxquelles nous ne sommes pas habitués.



### Le rapport introduit une « définition élargie » de la diversité

En introduction, la diversité est analysée sous l'angle de la diversité liée aux genres et aux minorités ethniques. Quand ce rapport fait mention de personnes issues de la diversité dans les conseils, il s'agit de femmes, d'afro-américains, d'asiatiques et/ou d'hispaniques. Bien que cette désignation de la diversité soit la définition standard (qui correspond au terme retenu pour le recensement des Etats-Unis et par l'EEOC),

Ce rapport se positionne ensuite au-delà de la diversité visuelle (les sexes et la représentation des minorités ethniques) et introduit la notion de la diversité des compétences chez les membres du conseil d'administration sans distinction de race et de sexe.

### La diversité des compétences :

Les conseils d'administration définissent les attributions des dirigeants, les expériences, les perspectives et les talents les plus appropriés à la stratégie de l'entreprise.

Les attributions principales du conseil d'administration devraient concerner des domaines tels que : la comptabilité et la finance, les marchés internationaux, l'expérience du management et la gestion des affaires, les compétences industrielles, l'expérience du client, la gestion de crise, le leadership et la planification stratégique; tout comme elles devraient concerner des groupes historiquement non représentés, comme les femmes et les minorités.

Bien que la diversité liée aux genres et aux minorités ethniques demeure l'axe d'action majeur des conseils d'administration et la valeur « sûre » aux yeux des actionnaires, la diversité des compétences des membres du conseil aura un impact prépondérant sur l'efficacité de la gouvernance.

La prise en compte de la diversité visuelle et de la diversité des compétences mènent à une plus grande diversité de perspective et de pensée

### Le rapport met en avant une approche « business case » de la diversité

Les principaux enseignements développés sont appuyés par des schémas illustrant les différentes hypothèses :

L'étude laisse entendre que les entreprises ayant des conseils d'administration plus diversifiés, spécialement en matière de genre, ont de meilleures performances financières, sur des indicateurs financiers tels que : le rendement des capitaux propres, le rendement des ventes et le rendement du capital investi.

Un groupe d'entreprises sélectionnées (allant de General Electric à Honeywell) ayant une forte représentation de la diversité aux sièges de leur conseil d'administration a dépassé la moyenne des rendements de l'indice Dow Jones et le NASDAQ Indices sur une période de 5 ans.

Chacune des sociétés de ce groupe ayant une forte représentation de la diversité aux sièges du conseil d'administration a également un responsable de la Diversité ou un responsable du management de la diversité.

Le Business Case (modèle économique) de la diversité a évolué vers un modèle appelé « Diversité Retour sur Investissement » (DROI) avéré. Ce modèle peut être mis en œuvre dans les industries et à l'échelle mondiale.

Les entreprises qui n'ont pas de conseils « diversifiés » ou qui n'ont pas adopté un modèle de diversité « ROI » interne, risquent d'être en désavantage concurrentiel et sous-performantes en termes de valeur pour les actionnaires.



## Annexe 15 : Extrait de l'étude de l'association ACTARES en Suisse sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les directions générales

---

+ [http://www.actares.ch/Downloads/ACTARES\\_Enquete\\_2008\\_Repres\\_Femmes.pdf](http://www.actares.ch/Downloads/ACTARES_Enquete_2008_Repres_Femmes.pdf)

La majorité des entreprises ayant participé à cette enquête insistent sur le fait qu'une meilleure représentation féminine dans l'entreprise fait partie de leurs préoccupations. Elles mettent sur pied différents programmes d'encouragement pour qu'un plus grand nombre de femmes puissent être appelées à des postes de cadres. L'encouragement ne se base pourtant pas sur le sexe, mais sur les prestations et le potentiel. On essaie d'organiser des conditions- cadres pour les femmes favorables à la vie de famille, par l'offre de temps partiels et de crèches pour les enfants.

La toujours faible progression de la participation féminine est la plupart du temps considérée comme un succès. Seules quelques rares entreprises en sont insatisfaites.

La plupart des entreprises du SMI privilégient actuellement lors de renouvellements de postes au conseil d'administration ou à la direction des candidatures étrangères, pour répondre aux impératifs de la globalisation. Cet élargissement des critères de sélection ne va pas dans le sens de l'amélioration de la représentation des femmes.

Depuis l'entrée en vigueur de diverses directives anti-discriminatoires dans l'UE, le thème de la diversité managériale a pris une plus grande importance aussi pour les entreprises du SMI, car le non-respect de certains «diversity-standards» est maintenant sanctionné.

C'est pourquoi la plupart des entreprises du SMI, au lieu d'une promotion explicite des femmes parlent plutôt de «diversité», un concept de gestion d'entreprise qui vise à utiliser constructivement la diversité sociale de l'entreprise.

L'objectif de la «diversité managériale» (DM) est notamment d'empêcher la discrimination sociale des minorités, et d'améliorer l'égalité des chances. La DM ne se limite pas à la tolérance des différences individuelles entre les collaborateurs, mais les met en avant dans le sens d'une valorisation.

Il s'agit là non seulement de différences extérieures perceptibles comme le sexe, l'ethnie, l'âge ou le handicap, mais aussi de différences subjectives comme l'orientation sexuelle, la religion, ou le style de vie. Dans ce concept, le sexe n'est donc qu'une des multiples différences qu'il s'agit de juger positivement.

La question se pose ici de savoir si le sexe n'est qu'un signe distinctif parmi d'autres, ou s'il ne constitue pas plutôt un caractère transversal, car le sexe demeure toujours présent comme critère social normatif et principal sujet de discrimination.

Les nouveaux concepts de gestion d'entreprise ont donc une double face :

- L'«approche intégrée de l'égalité des femmes et des hommes» (gender mainstreaming) liée au système et à ses structures, qui sont la cause de difficultés en relation avec le sexe.
- L'autre intitulée «diversité managériale» dont le but est la prise en compte par l'entreprise des différences liées à l'âge, au sexe, à l'ethnie et au handicap, et de leur utilisation socialement et économiquement.



+ Source : <http://www.calvert.com/womensPrinciples.html>

### 1. DISCLOSURE, IMPLEMENTATION AND MONITORING

Corporations will promote and strive to attain gender equality in their operations and in their business and stakeholder relationships by adopting and implementing proactive policies that are publicly disclosed, monitored and enforced.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Publicize their commitment to these Principles through a CEO statement or comparably prominent means, and prominently display them in the workplace and/or make them available to all employees in a readily accessible and understandable form.
- b. Be transparent in the implementation of these Principles, and promote their endorsement and implementation by affiliates, vendors, suppliers, customers and others with whom they do business.
- c. Engage in constructive dialogue with stakeholder groups, including non-governmental organizations (NGOs), business associations, investors and the media on their progress in implementing the Principles.
- d. Establish benchmarks to measure and monitor progress toward gender equality and report results publicly.
- e. Develop and implement company policies, procedures, training and internal reporting processes to ensure observance and implementation of these Principles throughout the organization.
- f. Establish an unbiased, non-retaliatory grievance policy allowing employees to make comments, recommendations, reports, or complaints concerning the treatment of women in the workplace.
- g. Conduct periodic audits, self-evaluation, public disclosure and reporting on status and progress made in the implementation of these Principles.
- h. Ensure that these Principles are observed not only with respect to their own employees but also in their relations with independent contractors, sub-contractors, home-based workers, vendors and other non-employees with whom they do business.

### 2. EMPLOYMENT AND INCOME

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing wage, income, hiring, promotion and other employment policies that eliminate gender discrimination in all its forms.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Pay the legal wage to all women.
- b. Establish pay equity policies that pay comparable wages and benefits, including retirement security benefits, to men and women for comparable work.
- c. Eliminate all forms of discrimination based on gender or cultural stereotypes, including wages, hours, benefits, job access and qualifications, working conditions, or other work-related privileges or activities.
- d. Develop verifiable programs to hold managers accountable for attaining measurable progress in the hiring, training, retaining and promoting of women.
- e. Prohibit discrimination based on a woman’s marital, parental or reproductive status in making decisions regarding employment or promotion.
- f. Implement reasonable and equitable policies regarding layoffs, contract work and temporary work that do not disproportionately affect women.
- g. Undertake concrete, verifiable actions to provide pregnant and post-natal women with employment security that allows for interruptions in their work for maternity, parental leave, and family-related responsibilities.
- h. Facilitate or otherwise provide information regarding the availability of childcare or family care facilities or assistance to employees. i. Strive to pay a living wage to all women.



### 3. HEALTH, SAFETY AND VIOLENCE

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing policies to secure the health, safety and well-being of women workers.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Ensure that women's health and safety, including reproductive health, are protected in the workplace.
- b. Prohibit and prevent all forms of violence in the workplace, including physical, sexual or verbal harassment, and have well-publicized procedures for reporting and responding to the same.
- c. Ensure the safety of female employees and vendors in the workplace, in travel to and from the workplace and on company-related business.
- d. Strive to eliminate unsafe working conditions and provide protection from exposure to hazardous or toxic chemicals in the workplace, particularly when those substances have known or suspected adverse effects on the health of women and children. In addition to these steps, provide full disclosure of possible hazards, and obtain prior informed consent from women who may be exposed to such substances in the workplace.
- e. Prohibit discrimination against women with health problems, including individuals with AIDS/HIV positive status.
- f. Allow time off from work for women employees seeking medical care or treatment, including family planning, counseling and reproductive health care.
- g. Provide and make readily accessible information on domestic violence with information about available local resources.
- h. Provide and make readily accessible information on reproductive health care with information about available local resources.

### 4. CIVIC AND COMMUNITY ENGAGEMENT

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing policies to help secure and protect the right of women to fully participate in civic life and to be free from all forms of discrimination and exploitation.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Clearly forbid business-related activities that condone, support, or otherwise participate in the trafficking in women and young girls, prostitution or sexual exploitation.
- b. Ensure that affiliated philanthropic foundations observe and support the implementation of and aspirations underlining these Principles through their donations, grant-making, and programmatic initiatives.
- c. Ensure that female employees are able to participate in legal, civic and political affairs - including time off to vote - without interference or fear of repercussion or retaliation in the workplace.
- d. Respect employees' voluntary freedom of association, including the voluntary freedom of association of female employees.
- e. Forbid political activities at the worksite that result in harassment or intimidation of women employees.
- f. Work with host governments and communities where the company does business to eliminate gender-based discrimination and improve educational and other opportunities for women and girls in those communities, including support for women's non-governmental organizations and other community groups working for the advancement of women.
- g. Exercise proactive leadership and hold themselves to higher standards than local culture, custom, or context may prescribe or tolerate in situations where cultural differences or customs are used to deny or abuse the basic human rights of women and girls.
- h. Take measures to protect female employees and their families from sexual harassment, violence, mutilation, intimidation, retaliation or other denial of their basic human rights by host governments or non-governmental political, religious or cultural organizations.





## 5. MANAGEMENT AND GOVERNANCE

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing policies to ensure women's participation in corporate management and governance.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Establish policies and undertake proactive efforts to recruit and appoint women to managerial positions and to the corporate board of directors.
- b. Establish policies and undertake proactive efforts to assure participation by women in decision-making and governance at all levels and in all areas of the business.

## 6. EDUCATION, TRAINING, AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing education, training and professional development policies benefiting women.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Provide women employees with opportunities for and access to education and continuing education, literacy training, certified vocational skills and information technology training, and professional development.
- b. Facilitate access to special educational and vocational programs for young women who did not complete schooling and/or left their families or homes to enter the workforce.

## 7. BUSINESS, SUPPLY CHAIN AND MARKETING PRACTICES

Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing proactive, non-discriminatory business, marketing and supply chain policies and practices.

In this regard, companies agree to take all reasonable steps to:

- a. Respect the dignity of women in all sales, promotional and advertising materials, and exclude any form of gender or sexual exploitation in marketing and advertising campaigns.
- b. Publicly identify vendors and suppliers, share these Principles with them, and make every effort to ensure that vendors and suppliers adhere to these Principles and monitor their compliance with the same.
- c. Encourage and support women's entrepreneurship, and seek to enter into contractual and other business relationships with women-owned businesses and vendors, including micro-enterprises, and work with them to arrange fair credit and lending terms.

Calvert wishes to thank the many women leaders, corporate representatives, representatives of labor, human rights, women's advocacy and other non-governmental organizations and others who were kind enough to provide valuable counsel and advice during the drafting of these Principles.



+ Source: [http://www.europeanpwn.net/files/3rd\\_bwm\\_2008\\_press\\_release\\_1.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/3rd_bwm_2008_press_release_1.pdf)

### ***Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008, in partnership with Egon Zehnder International***

#### ***Overall progress remains glacially slow Norway by far Europe's champion Companies score better on international diversity than gender diversity***

Milan, June 27 2008 - One out of ten board members is female

The top 300<sup>45</sup> European companies now have 9.7% of women on their boards, up from 8.5% in 2006 and 8% in 2004. Of a total 5,146 board seats, women occupy 501. European champion Norway jumped to having 44.2% women on boards as a result of quota legislation<sup>46</sup>. Without Norway, the European growth rate falls back to 9.1% confirming the average growth rate of around 0.5 percentage points over each two year period from 2004 onwards. This development clearly demonstrates that quotas are an effective way to accelerate growth of female representation on boards.

### **HIGHLIGHTS**

The Front Runners in Scandinavia are accelerating

Norway's impressive growth path to 44.2% women on boards (from 28.8% in 2006 and 22% in 2004) is followed at a lesser but still impressive pace by the other Scandinavian countries. Sweden posted 26.9%, up from 22.8% in 2006, whereas Finland and Denmark recorded 25.7% and 18.1% respectively (up from 20% and 17.9%). All Scandinavian countries continue to outperform the rest of Europe.

Movement is glacially slow

Apart from The Netherlands, the rest of Europe is moving glacially slow. The Netherlands has taken over the lead position in the first group of followers from the United Kingdom. With 12.3%, almost double the percentage of 2006 (6.5%), this country clearly benefits from the many private initiatives and press attention for the issue of women's underrepresentation on boards in the past few years. The UK at 11.5% seems to have reached a standstill since the percentage has hardly moved since two years ago (11.4%) after an initial encouraging growth rate of 1.4 percentage points from 10% in 2004. Growth in France is below average, resulting in 7.6% women on boards from 7.3% in 2006. Germany recorded an average growth of women on boards, from 7.2% in 2006 to 7.8%.

Increasing divide in Europe

Italy and Portugal remain Europe's laggards, with Greece, Spain and Switzerland a little ahead. Marked by stagnation, the divide between these countries and the rest is increasing quickly. However, we expect to see some impact of Spain's very recently introduced quota legislation<sup>47</sup> in the next survey in 2010.

On average 1.5 women on board

The average European board is now composed of 15.1 people, of which are 1.5 women. The size of boards has slightly decreased since 2006, when the average European board was composed of 15.4 people, of which 1.3 were women. Women today therefore play a marginally stronger role than two years ago.

Three out of four companies have at least one woman on board

72% of companies in the survey have at least one woman on the board, up from 68% in 2006 and 62% in 2004. However, still one out of four companies has an all male board.

#### ***Critical mass achieved in three Scandinavian countries***

In Norway, Sweden and Finland the average number of women on boards has passed the significant number of

<sup>45</sup> See Survey Methodology on page 7.

<sup>46</sup> As from January 2008 at least 40% of non-executive board seats of state-owned and publicly held (Norwegian Stock Exchange) companies needs to be taken by either gender. This provision is part of the Companies' Act.

<sup>47</sup> In 2007 Spain adopted a special provision in the Equality Act, enforcing companies to have at least 40% women on their boards in 8 years time.



three<sup>48</sup>, signalling that these countries have clearly moved away from tokenism and are convinced of the positive impact on their results gender diversity brings.

### ***Companies score better on international diversity than gender diversity***

23.5% of board members are of a different nationality than that of the company's headquarters (up from 22.6% in 2006). For women the proportion of internationals is even higher, reaching 24.8% in 2008. The exception is Norway, with just 2.4% of women board members coming from a different country; the activities, as organized by the Norwegian authorities, employers federation and private initiatives, in preparation of the introduction of the quota legislation, resulted in finding and developing the pool of female Norwegian talent.

### ***About the EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008***

This third edition of the EuropeanPWN BoardWomen Monitor, designed and run by the European Professional Women's Network ([www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net)) and Egon Zehnder International ([www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)) in partnership with BoardEx, tracks the number of women on the boards of Europe's top companies. Its bi-annual schedule seeks to provide reliable data on the progress being made.

## **DETAILED FINDINGS**

### ***Country comparisons***

The 17 European countries fall into 4 groups: Front Runners, the Above Average Club, the Below Average Club and the Laggards.

The Front Runners are the Scandinavian countries, led for the third time in a row by Norway, with a high of 44.2% women on boards and followed by Sweden (26.9%), Finland (25.7%) and Denmark (18.1%). Norway jumped 15.4 percentage points from 28.8% in 2006 (and 22% in 2004) driven by quota legislation. Almost all companies in this group have at least one woman on the board. Norway, Sweden and Finland have reached the critical mass of having on average at least three women on the board<sup>49</sup>.

<b><i>Front Runners</i></b>	<b><i>% Co's with women on board (2006)</i></b>	<b><i>% Women on board</i></b>	<b><i>Average number women on board</i></b>
Norway	100 (100)	44.2 (28.8)	7.0 (3.0)
Sweden	100 (100)	26.9 (22.8)	3.3 (3.7)
Finland	100 (100)	25.7 (20.0)	3.3 (2.2)
Denmark	83 (100)	18.1 (17.9)	2.5 (2.5)
<b>Total</b>	<b>97% (100%)</b>	<b>28.6% (22.5%)</b>	<b>3.8 (3.1)</b>

Four countries follow in the Above Average Club, led by The Netherlands with 12.3%, and trailed by the UK with 11.5% of women on boards, Ireland (10.1%) and Austria (9.2%). The Netherlands grew by 5.8 percentage points in 2 years making it the 5th European country up from 10th place in 2006; this impressive growth is due to the commitment of a number of CEO's to improve the numbers as a result of pressures built up by various private initiatives and ample press attention. The United Kingdom at 11.5% seems to have reached a standstill since the percentage has hardly moved since two years ago (11.4%) after an initial encouraging growth rate of 1.4 percentage points from 10% in 2004. Austria fell back from 9.5% in 2006 to 9.2% in 2008.

<b><i>Above Average Club</i></b>	<b><i>% Co's with women on board (2006)</i></b>	<b><i>% Women on board</i></b>	<b><i>Average number women on board</i></b>
The Netherlands	79 (50)	12.3 (6.5)	1.5 (0.8)
UK	81 (86)	11.5 (11.4)	1.4 (1.4)
Rep of Ireland	83 (60)	10.1 (8.1)	1.3 (1.0)
Austria	50 (50)	9.2 (9.5)	1.5 (1.8)
<b>Total</b>	<b>79% (75%)</b>	<b>11.4 (8.6%)</b>	<b>1.4 (1.3)</b>

In the Below Average Club, situated well below the 9.7% European average, we find Germany with 7.8% of board women, and France with 7.6%, followed closely by Luxembourg and Belgium. Switzerland, Spain, and Greece follow with results from 6.0% to 6.6% of board women. Luxembourg grew from 0% in 2006 to 7.2% in 2008; Spain grew by 2.5 percentage points in the same period, while France was almost stable with a growth of just 0.3 percentage points from 2006. In Belgium only 44% of companies have women on their boards, compared to

48 McKinsey study "Women Matter", 2007; "Women on Boards - Moving Mountains" p. 89-91.

49 In italics the numbers of the BoardWomen Monitor 2006.



France with 73% and Germany with 82%.

<b>Below Average Club</b>	<b>% Co's with women on board (2006)</b>	<b>% Women on board</b>	<b>Average number women on board</b>
Germany	82 (72)	7.8 (7.2)	1.8 (1.7)
France	73 (75)	7.6 (7.3)	1.2 (1.1)
Luxembourg	50 (0)	7.2 (0.0)	0.8 (0.0)
Belgium	44 (43)	7.0 (5.8)	1.1 (1.0)
Switzerland	57 (58)	6.6 (5.9)	1.0 (0.9)
Spain	70 (48)	6.6 (4.1)	1.0 (0.6)
Greece	56 (57)	6.0 (4.4)	0.8 (0.6)
<b>Total</b>	<b>70% (64%)</b>	<b>7.3% (6.4%)</b>	<b>1.2 (1.1)</b>

The group of Laggards consists of two countries that are significantly falling behind: Italy with 2.1% of board women just up from 1.9% in 2006, and Portugal with just one woman on board, representing 0.8% of top board seats. Especially worrying is the lack of progress in Italy; in the 23 top companies in this survey, with a total of 375 board seats, just 8 women take part in decision-making at the highest level.

<b>Laggards</b>	<b>% Co's with women on board (2006)</b>	<b>% Women on board</b>	<b>Average number women on board</b>
Italy	30 (22)	2.1 (1.9)	0.3 (0.3)
Portugal	17 (0)	0.8 (0.0)	0.2 (0.0)
<b>Total</b>	<b>28% (20%)</b>	<b>1.8% (1.7%)</b>	<b>0.3 (0.3)</b>

### **International diversity is growing faster than gender diversity**

A significant proportion of board members in Europe are of a different nationality than that of the company's headquarters. In 2006 this proportion was 22.6%, and it has grown in 2008 to 23.5%. International diversity in Europe is therefore much more significant than gender diversity on boards.

In Luxembourg, The Netherlands and Switzerland over half the board members are internationals.

The largest international contingent is of American nationality (255 board members), followed by French (131) and British (121). Only 8.6% of board members are from outside Europe, showing that European companies are opening up to global talent from North America, and also from Australia, South Africa, India and Brazil.

### **Some countries prefer board women from abroad**

For women the proportion of internationals is even higher, reaching 24.8% in 2008. All 3 women board members in Luxembourg are of a different nationality, and 57.1% of women board members in The Netherlands are internationals, followed by the UK with 45.7% and Switzerland with 45.5%.

### **Norway is Europe's champion with a team of Norwegians!**

Norway is very low on international diversity with just 2.4% of women board members coming from a different country (and 8.4% men). This indicates that the activities in preparation of the introduction of quota legislation, as organized by the Norwegian authorities, employers federation and private initiatives, has resulted in making visible and developing the pool of female Norwegian talent.

<b>Country</b>	<b>International board members</b>	<b>International board women</b>
Luxembourg	66.0	100
Netherlands	52.9	57.1
Switzerland	52.0	45.5
UK	35.6	45.7
Rep. of Ireland	33.9	20.0
Belgium	32.3	22.2
Sweden	24.4	35.1
Portugal	23.3	0.0
Finland	22.6	37.5
France	19.6	17.2
Denmark	15.7	6.7
Germany	13.0	5.2
Greece	12.8	0.0
Italy	9.5	12.5
Norway	8.4	2.4
Austria	6.1	0.0
Spain	5.9	0.0
<b>Total</b>	<b>23.5%</b>	<b>24.8%</b>

## Leadership roles still rare for women

Only 7 women have leadership roles as CEOs or Executive Chairwomen.

Country	Company	Name	Title	Nationality
France	Alcatel-Lucent	Patricia Russo	CEO	American
United Kingdom	Anglo American	Cynthia Carroll	CEO	American
Spain	Banesto	Ana Patricia Botin	Executive Chair	Spanish
Norway	DnB NOR	Benedicte Schilbred	Chair (share-holders rep.)	Norwegian
Finland	Neste Oil OYJ	Heidi Hautala	Chair	Finnish
United Kingdom	Pearson	Dame Marjorie Scardino	CEO	American
The Netherlands	Wolters Kluwer	Nancy McKinstry	CEO/Chair	American

## The executive pipeline is almost empty

There are by far fewer women Executive Directors on Boards than men, with only 3.2% of Board executive roles. Women are more popular as Non-Executive Directors (NED), occupying 11.7% of NED positions. This reflects the poor pipeline of women in executive management, which are only 38 in this sample.

## Above average presence of women as employee and family representatives

Of the 5,146 board members, 52 are employee representatives. Of these 31% are female. This confirms the previous findings that in the countries where employee representatives sit on the board (e.g. Norway, Sweden, Denmark, France, Germany, Spain, and Switzerland) more women find their way onto boards, although in a very specialized role.

Shareholder or family representatives also have an impact on gender diversity on boards: 10.1% of these board positions are currently covered by women, vs. the overall average of 9.7%.

Below average presence of women as board committee chairs

In this year's survey the representation of women on board committees was included for the first time.

The sample contains 1110 committees with identified chairs, of which 48 (just 4.3%) are chaired by women. The UK is in the lead with 21 women as committee chairs, followed by Spain with 6 women committee chairs.

Technology committees have the most women chairing them with 10%, followed by Corporate Social Responsibility (5% of women chairs), Nomination, Compensation committees (4.9%) and Audit (4.8%). Committees responsible for banking and safety issues have no women chairs today.

Board committee	Chair women	Chair men	Total chairs	% Chair women	% Chair men
Technology	1	9	10	10.0	90.0
CSR, ethics	3	57	60	5.0	95.0
Nomination, compensation	23	451	474	4.9	95.1
Audit, IC, finance, risk	18	356	374	4.8	95.2
Strategy	2	48	50	4.0	96.0
Presiding	1	66	67	1.5	98.5
Banking, safety, other	0	75	75	0.0	100
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>1062</b>	<b>1110</b>	<b>4.3%</b>	<b>95.7%</b>

## Significant demographic differences

The ages of the 5,164 board members range from 24 to 94. The average age of a board member in Europe is 58, which is also the average age for men; however, the average age for a board woman is 53.

The median age for board women is 51 compared to 61 for men, which reflects the growing supply and seniority of women in the workforce from the 1980s and 1990s that is starting to come through.

## Statistics and Rankings

The 2008 EuropeanPWN Board Women Monitor included the following countries and number of board positions.



<b>Country</b>	<b>Number of companies</b>	<b>Total number of board seats</b>	<b>Number of women on boards</b>
Austria	6	98	9
Belgium	9	142	10
Denmark	6	83	15
Finland	8	101	26
France	56	860	65
Germany	44	1022	80
Greece	9	116	7
Italy	23	375	8
Luxembourg	6	69	5
Netherlands	19	227	28
Norway	6	95	42
Portugal	6	118	1
Rep. of Ireland	6	79	8
Spain	27	396	26
Sweden	16	197	53
Switzerland	23	333	22
UK	70	835	96
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>5146</b>	<b>501</b>

Rankings EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008 – 2006 - 2004

<b>2008</b>	<b>Country</b>	<b>2006</b>	<b>2004</b>
1	Norway	1	1
2	Sweden	2	2
3	Finland	3	3
4	Denmark	4	10
5	Netherlands	10	7
6	United Kingdom	5	5
7	Rep. of Ireland	7	NA
8	Austria	6	8
9	Germany	9	4
10	France	8	9
11	Luxembourg	16/17	NA
12	Belgium	12	12
13	Switzerland	11	6
14	Spain	14	11
15	Greece	13	NA
16	Italy	15	13
17	Portugal	16/17	NA

### **About the EuropeanPWN Board Women Monitor 2008**

Providing Pan-European Data on the Position of Women in Europe's Boardrooms

This survey is the third data gathering exercise on the subject of women on Boards across Europe. The European Professional Women's Network, in running its bi-annual "EuropeanPWN BoardWomen Monitor", provides individuals and companies with data on the progress of female representation at the highest levels of the private sector, by country, by industry and by company. This enables women to make informed choices and analyses about the context in which they are crafting their careers. In addition, it offers companies a benchmark of what is being done where with the results and benefits – for employees, markets and shareholders.

### **Survey Methodology**

As in the previous two editions, the survey was carried out by Egon Zehnder International using data provided by BoardEx which is based on publicly available information. It focuses on the 300 largest companies in Europe by market capitalisation and is sorted based on the worldwide headquarters' home-country. The top European companies were based on the FTSEurofirst 300 Index<sup>50</sup>. In addition, for all countries at least 6 companies were included to ensure the data is significant. The data was collected on April 15, 2008. The data from the 2004 and 2006 survey are similar while not strictly comparable; the slight difference in data sourcing does not impact the conclusions.

<sup>50</sup> FTSEurofirst 300 Index measures performance of Europe's largest 300 companies by market capitalization; index was developed with a base of December 31, 1985.

