

# L'égalité professionnelle au regard de la représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Belgique et dans l'Union européenne

Mémoire réalisé par  
**Asmae Bazaani**

Promoteur(s)  
**Nicolas Bonbled**

Année académique 2015-2016  
**Master en droit**





---

## **Plagiat et erreur méthodologique grave**

---

Le plagiat entraîne l'application des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens de l'UCL.

Il y a lieu d'entendre par « plagiat », l'utilisation des idées et énonciations d'un tiers, fussent-elles paraphrasées et quelle qu'en soit l'ampleur, sans que leur source ne soit mentionnée explicitement et distinctement à l'endroit exact de l'utilisation.

La reproduction littérale du passage d'une oeuvre, même non soumise à droit d'auteur, requiert que l'extrait soit placé entre guillemets et que la citation soit immédiatement suivie de la référence exacte à la source consultée.\*.

En outre, la reproduction littérale de passages d'une oeuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette oeuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

\* A ce sujet, voy. notamment <http://www.uclouvain.be/plagiat>.

Place Montesquieu, 2 bte L2.07.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique  
**[www.uclouvain.be/drt](http://www.uclouvain.be/drt)**



*« Un homme nait administrateur, une femme le devient »*

Marie-Jo Zimmermann

## PLAN

|                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><u>Introduction</u></b>                                                                                                                                                                                                             | <b>11</b> |
| <b><u>PARTIE 1. EGALITE HOMMES-FEMMES</u></b>                                                                                                                                                                                          | <b>14</b> |
| <b>CHAPITRE 1. EVOLUTION DE L'EGALITE DES SEXES EN BELGIQUE</b>                                                                                                                                                                        | <b>14</b> |
| SECTION 1. 18 ET 19 <sup>EME</sup> SIECLES                                                                                                                                                                                             | 14        |
| §1. OLYMPE DE GOUGES                                                                                                                                                                                                                   | 14        |
| §2. ISABELLE GATTI DE GAMOND                                                                                                                                                                                                           | 14        |
| §3. EMILIE CLAEYS                                                                                                                                                                                                                      | 15        |
| §4. AFFAIRE POPELIN                                                                                                                                                                                                                    | 15        |
| SECTION 2. 20 <sup>E</sup> ET 21 <sup>E</sup> SIECLES                                                                                                                                                                                  | 16        |
| §1. LES DROITS DE LA FEMME MARIEE                                                                                                                                                                                                      | 16        |
| §2. LE DROIT DE VOTE                                                                                                                                                                                                                   | 17        |
| §4. L'EGALITE SALARIALE                                                                                                                                                                                                                | 18        |
| <b>CHAPITRE 2. EVOLUTION DE L'EGALITE ENTRE LES SEXES AU SEIN DE L'UNION EUROPEENNE</b>                                                                                                                                                | <b>20</b> |
| SECTION 1. L'EVOLUTION A TRAVERS LES TRAITES                                                                                                                                                                                           | 20        |
| §1. TRAITE DE ROME                                                                                                                                                                                                                     | 20        |
| §2. TRAITE D'AMSTERDAM                                                                                                                                                                                                                 | 21        |
| §3. TRAITE DE LISBONNE                                                                                                                                                                                                                 | 22        |
| SECTION 2. DIRECTIVES                                                                                                                                                                                                                  | 22        |
| §1. DIRECTIVE 79/7/CEE DU 19 DECEMBRE 1978 RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE DU PRINCIPE<br>DE L'EGALITE DE TRAITEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES EN MATIERE DE SECURITE SOCIALE.                                                   | 22        |
| §2. DIRECTIVE 92/85/CEE DU CONSEIL DU 19 OCTOBRE 1992, CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DE MESURES<br>VISANT A PROMOUVOIR L'AMLIORATION DE LA SECURITE ET DE LA SANTE DES TRAVAILLEUSES ENCEINTES,<br>ACCOUCHEES OU ALLAITANTES AU TRAVAIL. | 23        |
| §3. LA DIRECTIVE 2010/18/UE DU CONSEIL DU 8 MARS 2010 PORTANT APPLICATION DE L'ACCORD-CADRE<br>REVISE SUR LE CONGE PARENTAL CONCLU PAR BUSINESSSEUROPE, L'UEAPME, LE CEEP ET LA CES ET ABROGEANT<br>LA DIRECTIVE 96/34/CE.             | 24        |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHAPITRE 3. INITIATIVES PRISENT POUR PROMOUVOIR L’EQUILIBRE HOMMES-FEMMES DANS LES</b>  |           |
| <b>CONSEILS D’ADMINISTRATION DES SOCIETES COTEES.....</b>                                  | <b>26</b> |
| SECTION 1. AU NIVEAU EUROPEEN : PROPOSITION DE DIRECTIVE RELATIVE A UN MEILLEUR EQUILIBRE  |           |
| HOMMES-FEMMES PARMIS LES ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS DES SOCIETES COTEES EN BOURSE ....  | 26        |
| §1. PRESENTATION .....                                                                     | 26        |
| §2. CRITIQUES.....                                                                         | 28        |
| SECTION 2. AU NIVEAU BELGE : LOI DU 28 JUILLET 2011.....                                   | 30        |
| §1. CONTEXTE.....                                                                          | 30        |
| §2. PRESENTATION DE LA LOI DU 28 JUILLET 2011 .....                                        | 31        |
| 2.1. CHAMP D’APPLICATION .....                                                             | 31        |
| 2.2. L’EXIGENCE DU QUOTA.....                                                              | 32        |
| 2.3. CALCUL DU QUOTA.....                                                                  | 34        |
| 2.4. SANCTIONS .....                                                                       | 35        |
| §3. SITUATION POST-LOI 28 JUILLET 2011 .....                                               | 35        |
| SECTION 3. INITIATIVES VOLONTAIRES.....                                                    | 37        |
| §1. CODES DE GOUVERNANCE D’ENTREPRISE .....                                                | 37        |
| §2. CHARTE .....                                                                           | 37        |
| §3. L’INSTITUT EUROPEEN POUR L’EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES (EIGE).....          | 37        |
| §4. ENGAGEMENT STRATEGIQUE POUR L’EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES PAR LA COMMISSION |           |
| EUROPEENNE .....                                                                           | 38        |

## **PARTIE II. PROMOTION DE L’EQUILIBRE HOMMES – FEMMES AU SEIN DES CONSEILS**

### **D’ADMINISTRATION .....** **41**

#### **CHAPITRE 1. LA DIVERSITE DES GENRES DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DANS L’UE .....** **41**

##### **SECTION 1. STATISTIQUES AU SEIN DES ETATS-MEMBRES .....** **41**

###### **§1. LE NOMBRE DE FEMMES DIPLOMEES ET ECART DE REMUNERATION HOMMES-FEMMES.....** **41**

###### **§2. REPRESENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DES CONSEILS D’ADMINISTRATION DES SOCIETES** **COTEES.....** **43**

###### **2.1. EN 2012.....** **43**

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2. EN 2015.....                                                                         | 44        |
| 2.2.1. LA FRANCE.....                                                                     | 44        |
| 2.2.2. LA FINLANDE.....                                                                   | 45        |
| 2.2.3. LA LITUANIE.....                                                                   | 46        |
| 2.2.4. LA GRANDE-BRETAGNE.....                                                            | 46        |
| 2.3. EXEMPLE DE LA NORVEGE .....                                                          | 47        |
| SECTION 2. BIENFAITS DE LA DIVERSITE DES GENRES DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ..... | 49        |
| §1. AU NIVEAU MICROECONOMIQUE.....                                                        | 49        |
| 1.1 MEILLEURES PERFORMANCES .....                                                         | 49        |
| 1.2 L'IMPORTANCE DES FEMMES SUR LE MARCHE .....                                           | 50        |
| 1.3. LA QUALITE DU PROCESSUS DE DECISION .....                                            | 50        |
| 1.4. UNE MISE A PROFIT DU VIVIER DE TALENTS .....                                         | 50        |
| §2. AU NIVEAU MACROECONOMIQUE.....                                                        | 51        |
| 2.1. VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION .....                                                | 51        |
| 2.2. POPULATION ACTIVE.....                                                               | 51        |
| <b>CHAPITRE 2. LES BARRIERES ET RECOMMANDATIONS.....</b>                                  | <b>52</b> |
| SECTION 1. LES BARRIERES - STEREOTYPES .....                                              | 52        |
| §1. REPARTITION TRADITIONNELLE DES TACHES.....                                            | 52        |
| §2. IDEES PRECONCUES SUR LES CAPACITES PROFESSIONNELLES .....                             | 55        |
| SECTION 2. LES RECOMMANDATIONS – INITIATIVES DES ENTREPRISES .....                        | 56        |
| §1. EVALUATION DU PROGRES ACCOMPLIS SUR L'EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES .....    | 56        |
| §2. CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE .....                                  | 57        |
| §3. CREER DES RESEAUX DE SOUTIEN .....                                                    | 59        |
| 3.1 LES MODELES .....                                                                     | 59        |
| 3.2. LE TUTORAT .....                                                                     | 60        |
| 3.3. LES RESEAUX .....                                                                    | 62        |
| <b>CHAPITRE 3. LE SYSTEME DES QUOTAS.....</b>                                             | <b>63</b> |
| SECTION 1. LES AVANTAGES DU SYSTEME DES QUOTAS .....                                      | 63        |
| SECTION 2. LES CRITIQUES CONCERNANT LE SYSTEME DES QUOTAS .....                           | 65        |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b><u>CONCLUSION</u></b> .....        | <b>67</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....            | <b>72</b> |
| <b>LEGISLATION EUROPEENNE</b> .....   | <b>72</b> |
| <b>LEGISLATION BELGE</b> .....        | <b>73</b> |
| <b>JURISPRUDENCE EUROPEENNE</b> ..... | <b>74</b> |
| <b>JURISPRUDENCE BELGE</b> .....      | <b>74</b> |
| <b>DOCTRINE</b> .....                 | <b>75</b> |
| <b>DIVERS</b> .....                   | <b>83</b> |
| <b>ANNEXES</b> .....                  | <b>84</b> |

## **Introduction**

Bien que la femme a vu aujourd'hui de nombreux droits lui être attribué, elle se heurte encore souvent au fameux « plafond de verre ».

Le concept sociologique du « plafond de verre » ou « glass ceiling » a fait son apparition dans les années 70 aux Etats-Unis. Il désigne des femmes, qui à compétence égale avec les hommes, ne parviennent pas à gravir les échelons d'une société pour en atteindre le sommet hiérarchique. Cette métaphore très parlante indique que « *tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons* »<sup>1</sup>.

Le phénomène du plafond de verre est aujourd'hui présent au sein de nombreuses sociétés; nous allons tenter de le démontrer et d'en expliquer les causes. En effet, dans une première partie nous tâcherons de relater l'évolution de l'égalité entre les sexes en Belgique, notamment à travers le combat de plusieurs femmes emblématiques, qui se sont battues et ont ainsi permis aux femmes belges d'acquérir certains droits.

Cette analyse historique mettra en lumière la lenteur du processus qui a abouti à l'octroi des droits de la femme mariée, du droit de vote, et de l'égalité salariale.

Nous poursuivrons cette analyse historique en l'étendant au niveau européen. En effet, nous nous pencherons sur les différents traités européens qui ont abordé cette problématique et sur les différentes directives adoptées pour remédier aux inégalités qui persistent entre les hommes et les femmes dans le monde du travail.

A côté des dispositions contraignantes, existent des initiatives prises pour améliorer l'égalité entre les genres mais qui ne présentent pas forcément de caractère contraignant, telle que la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes proposée par la Commission européenne ou la création de l'Institut Européen pour l'Egalité entre les hommes et les femmes, nous expliqueront leurs raisons d'être et détaillerons leurs missions.

---

<sup>1</sup> C. HALPERN, « Peut-on en finir avec le plafond de verre », disponible sur : [http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre\\_fr\\_22408.html](http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html)

Ensuite, nous concentrerons notre analyse sur les initiatives contraignantes et volontaires proposées pour promouvoir l'équilibre hommes/femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées afin de briser ce plafond de verre.

Au niveau européen, nous présenterons la proposition de directive relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées ainsi que les critiques émises à son égard.

Au niveau belge, nous analyserons en profondeur la loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant sur la réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

Nous exposerons brièvement les initiatives volontaires qui ont été prises notamment via les codes de gouvernance d'entreprise et les chartes prises par les différents états-membres de l'Union européenne.

Dans une deuxième partie nous commencerons par une démonstration de la diversité des genres dans la gouvernance des entreprises dans l'Union européenne en exposant certaines statistiques notamment celles du nombre de femmes diplômées au sein des différents Etats membres mais aussi celles traitant de l'écart salarial qui existe encore aujourd'hui.

Dans un deuxième temps, nous étudierons la représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en comparant la situation actuelle avec celle qui existait en 2012. Nous donnerons comme exemple différents pays de l'UE telle que la France, la Finlande, la Lituanie et la Grande-Bretagne et qui ont utilisé des méthodes différentes pour remédier à ce problème.

Nous nous attarderons légèrement sur la Norvège qui est un pionnier mondial pour ce qui est de l'introduction de systèmes de quotas censés rendre effective l'égalité hommes-femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées.

Ensuite, nous développerons les différents avantages que présentent la diversité des genres dans la gouvernance des entreprises au niveau microéconomique et macroéconomique. Nous

énoncerons les différentes barrières auxquelles les femmes sont confrontées telles que l'inégalité au niveau de la répartition traditionnelle des tâches mais aussi les idées préconçues sur les capacités professionnelles de femmes.

Enfin, nous formulerons certaines recommandations en indiquant les initiatives qu'à notre sens les entreprises devraient prendre pour briser ce plafond de verre. Citons par exemple une évaluation des progrès accomplis dans la politique de l'égalité entre les sexes, l'adoption de mesures permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, ou la création des réseaux de soutien notamment par les modèles et le tutorat.

Nous terminerons cette analyse par l'exposé des avantages et des inconvénients du système de quotas que certains considèrent comme l'unique remède pour briser le plafond de verre alors que d'autres privilégient des méthodes d'autorégulation pour mettre fin à ce phénomène.

# **PARTIE 1. EGALITE HOMMES-FEMMES**

## **CHAPITRE 1. EVOLUTION DE L'EGALITE DES SEXES EN BELGIQUE**

### **SECTION 1. 18 ET 19<sup>EME</sup> SIECLES**

#### **§1. OLYMPE DE GOUGES**

La déclaration des droits de la Femme et de la Citoyenne a été rédigée par la française Olympe de Gouges en 1791 prévoyant que « la femme naît libre et demeure égale à l'homme en droit »<sup>2</sup>. Ce document prévoit une véritable égalité entre les hommes et les femmes, puisque la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 ne prenait pas en considération les femmes. Olympe de Gouges fut la première femme à se battre pour l'égalité des droits, elle disait : « *la femme a le droit de monter à l'échafaud ; elle doit avoir également celui de monter à la tribune* »<sup>3</sup>, ce qui nous démontre que madame Olympe De gouges se battait contre les préjugés envers les femmes et relevait déjà à cette époque un problème toujours d'actualité aujourd'hui. Elle a été guillotinée le 3 novembre 1793 car considérée comme étant une rebelle dangereuse<sup>4</sup>.

#### **§2. ISABELLE GATTI DE GAMOND**

A Cette époque, vers 1860 en Belgique, la femme n'avait pas accès aux mêmes droits à l'instruction que les hommes. En effet, les filles issues de la classe bourgeoise, après l'école primaire ne pouvaient avoir une formation intellectuelle plus poussée. Seules certaines écoles où l'on apprenait la musique, le piano et la religion leurs étaient ouvertes.

Cependant, en 1864, Isabelle Gatti de Gamond eût l'autorisation de créer une école moyenne pour les filles appelé « le cours d'éducation » à Bruxelles comprenant des programmes non plus axés seulement sur la religion mais aussi des cours de sciences, mathématiques, etc.

---

<sup>2</sup> Disponible sur : [http://dicocitations.lemonde.fr/citations-auteur-olympede\\_gouges-0.php#KsEW50JGImGfvfDT.99](http://dicocitations.lemonde.fr/citations-auteur-olympede_gouges-0.php#KsEW50JGImGfvfDT.99)

<sup>3</sup> Disponible sur : [http://dicocitations.lemonde.fr/citations-auteur-olympede\\_gouges-0.php#KsEW50JGImGfvfDT.99](http://dicocitations.lemonde.fr/citations-auteur-olympede_gouges-0.php#KsEW50JGImGfvfDT.99)

<sup>4</sup> C. PALMER, Olympe De Gouges, <http://www.olympedegouges.eu/>, consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2015

Cette école a eu énormément de succès. Quelques années plus tard, fut créé le « cours d'éducation B »<sup>5</sup>.

### §3. EMILIE CLAEYS

Emilie Claeys fut la première femme élue au Conseil général du Parti ouvrier belge. En 1878, elle a notamment créé avec d'autres femmes le mouvement des femmes socialistes flamandes. En 1894 fut adoptée la « charte de Quaregnon » qui préconisait non seulement l'égalité des sexes au sein du travail mais aussi le droit au suffrage féminin<sup>6</sup>.

### §4. AFFAIRE POPELIN

Marie Popelin est une bruxelloise qui a commencé les études de droit à l'âge de 37 ans à l'université Libre de Bruxelles. Lorsqu'elle fut diplômée, elle espérait pouvoir prêter serment d'avocat étant donnée qu'aucun texte formel ne prohibait la prestation de serment au métier d'avocat pour une femme<sup>7</sup>. Cependant, les mœurs de l'époque, et le rôle que l'on assignait aux femmes faisaient obstacle à son projet. A ce sujet, le procureur général Van Schoor a notamment précisé « *les exigences et sujétions de la maternité, l'éducation que la femme doit à ses enfants, la direction de son ménage et du foyer confiés à ses soins, la placent dans des conditions peu conciliables avec les devoirs de la profession d'avocat et ne lui donnent ni les loisirs, ni la force, ni les aptitudes nécessaires aux luttes et aux fatigues du barreau* »<sup>8</sup>. Les femmes ne pourront exercer la profession d'avocat qu'en 1922<sup>9</sup>. Néanmoins, l'affaire Popelin a permis la création en 1892 de la première association féministe belge : « la ligue belge des droits des femmes »<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> P. DELFOSSE, « Isabelle Gatti de Gamond », La ligne de l'enseignement et de l'éducation permanente asbl, <http://ligue-enseignement.be/la-ligue/chroniques-historiques/isabelle-gatti-de-gamond/>

<sup>6</sup> S. VAN ROKEGHEM, J. AUBENAS, J. VERCHEVAL-VERVOORT, *Des femmes dans l'histoire en Belgique depuis 1830*, Luc Pire, 2006, p. 51.

<sup>7</sup> F. DE BUERGER-VAN LIERDE, « À l'origine du mouvement féministe en Belgique 'l'affaire Popelin' », *revue belge de philosophie et d'histoire*, 1972, p.1129 ; S. VAN ROKEGHEM, J. AUBENAS, J. VERCHEVAL-VERVOORT, *Des femmes dans l'histoire en Belgique depuis 1830*, op. cit., p. 68.

<sup>8</sup> S. VAN ROKEGHEM, J. AUBENAS, J. VERCHEVAL-VERVOORT, *Des femmes dans l'histoire en Belgique depuis 1830*, op. cit., p. 69.

<sup>9</sup> B. CRABBE, M-L. DELFOSSE, L. GAIARDO, G. VERLAECKT, E. WILWERTH, « Les femmes dans les livres scolaires », *Pierre Mardaga*, Bruxelles, 1985, p. 126. ; Loi du 7 avril 1922 sur l'admission des femmes à l'exercice de la profession d'avocat.

<sup>10</sup> Marie Popelin, première femme docteur en droit, disponible sur: <http://8mars.info/marie-popelin>.

## SECTION 2. 20<sup>E</sup> ET 21<sup>E</sup> SIECLES

### §1. LES DROITS DE LA FEMME MARIEE

La femme mariée devra attendre 1900 pour avoir le droit d'ouvrir un compte épargne et avoir la possibilité de conclure un contrat de travail<sup>11</sup>.

Dans les années 30, de nombreuses campagnes de sensibilisation apparaissent pour que la femme mariée ne travaille plus. Elles prônent un retour radical de la femme mariée au foyer<sup>12</sup>. Ensuite, « deux arrêtés royaux du 31 mai 1933 s'en prennent aux revenus des femmes : l'un diminue le traitement des femmes fonctionnaires mariées à un agent de l'Etat et l'autre exclut les femmes mariées des allocations de chômage. Le 8 décembre 1943, le gouvernement catholique libéral Theunis II limite le quota des travailleuses dans l'ensemble des industries tandis que l'arrêté du 23 janvier 1935 limite le traitement des instructrices et des femmes agent de l'Etat. De nouvelles décisions prises en avril et juillet 1935 suspendent le recrutement féminin dans les administrations publiques »<sup>13</sup>. Cependant, le gouvernement Van Zeeland abrogera ces deux arrêts en 1935<sup>14</sup>.

Enfin, fut votée la loi du 30 avril 1958 qui a été révolutionnaire. En effet, cette loi supprimant la puissance maritale, permettait à la femme mariée d'accomplir des actes juridiques sans l'autorisation de son mari<sup>15</sup>.

Sur le plan fiscal, en 1962 le législateur a introduit le régime du « cumul des époux ». Ce système va permettre d'additionner les revenus des deux époux pour le calcul de l'impôt<sup>16</sup>. Par ce système, La femme sera découragée de travailler et restera au foyer. La suppression de ce cumul aura lieu en 1988. Cette mesure va permettre de ne plus défavoriser les couples à deux revenus professionnels tout en introduisant aussi le système du « quotient conjugal » pour permettre de garder un certain avantage fiscal lorsqu'un conjoint n'exerce pas d'activité

---

<sup>11</sup> Centre de Documentation, Bibliothèque et Archives pour l'Egalité des chances, le féminisme et les Etudes féministes, disponible sur : <http://www.rosadoc.be/site/rosa/francais/reperes/chronologie.htm>.

<sup>12</sup> M-T COENE, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, Pol-His, Bruxelles, 1991, p. 44.

<sup>13</sup> M-T Coenen, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, op.cit., p. 45.

<sup>14</sup> M-T Coenen, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, op. cit., p. 47.

<sup>15</sup> J-P. MASSON, « Les cinquante ans de la loi du 30 avril 1958 relative aux droits et devoirs respectifs des époux », *J.T.*, 2008/17, n°6309, p. 293-296.

<sup>16</sup> P. DELNOY, *Le couple sous toutes ses formes, mariages, cohabitation légale et cohabitation de fait*, Anthemis, 2013, p. 52.

professionnelle. La loi du 10 août 2011 va permettre d'étendre ce décumul à tous les revenus<sup>17</sup>.

Concernant l'autorité parentale, le code civil consacrait « *la puissance paternelle* », autrement dit, la mère n'avait aucun droit sur l'enfant en présence du père. Ce n'est qu'avec la loi du 1<sup>er</sup> mars 1974 qu'apparaîtra une égalité entre le père et la mère dans l'exercice de l'autorité parentale<sup>18</sup>.

Le 11 novembre 1972, se déroulera La première journée de la femme qui fut un véritable succès réunissant des millions de participants alors que l'on attendait 500 personnes seulement<sup>19</sup>.

Ce n'est ensuite qu'en 1976 que la loi va permettre une égalité totale entre les époux. La femme mariée devient capable juridiquement, peut gérer ses biens seules mais aussi fixer d'un commun accord la résidence conjugale. Ce fut une année charnière dans l'histoire de l'égalité homme/femme puisqu'elle vu naître une réforme majeure des régimes matrimoniaux<sup>20</sup>.

## §2. LE DROIT DE VOTE

Le droit de vote ne fut accordé pour la première fois aux femmes qu'en 1919 après la première guerre mondiale, mais de façon fort limitée, uniquement à certaines femmes. Néanmoins, les femmes pouvaient être éligibles bien que ne pouvant pas voter.

En effet, Marie Spaak-Janson fut la première femme élue au sénat en 1921 suivie en 1929 de Lucie Dejardin et Isabelle Blume à la Chambre<sup>21</sup>.

La loi du 15 avril 1920 octroie le droit de vote aux élections communales à toutes les femmes excepté aux prostituées et aux femmes adultères<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> TIBERGHIE, *Manuel de droit fiscal 2014-2015*, Wolters Kluwer, Waterloo, 2014, p. 346.

<sup>18</sup> OCDE, Coordination des ONG pour les droits de l'enfant, Autorité parentale, attributs, limites, et mise en oeuvre, 2010, disponible sur: [http://www.lacode.be/IMG/pdf/Microsoft\\_Word\\_-\\_Autorite\\_parentale.pdf](http://www.lacode.be/IMG/pdf/Microsoft_Word_-_Autorite_parentale.pdf), p. 1.

<sup>19</sup> M. DENIS, S. VAN ROKEGHEM, *Le féminisme est dans la rue, Belgique 1970-1975*, Bruxelles, De Boek, 1993, p. 9.

<sup>20</sup> J-C., WERENNE, Droit des régimes matrimoniaux, les rapports patrimoniaux entre époux, 2003-2004, disponible sur : <http://www.werenne.net/cours/Regmat.pdf>, p. 2.

<sup>21</sup> M. DUMOULIN, E. GERARD, M. VAN DEN WIJNGAERT, V. DUJARDIN, *Nouvelle histoire de Belgique*, Complexe, 2006, p. 68.

<sup>22</sup> P. DEFOSSE, *Dictionnaire historique de la laïcité en Belgique*, Luc Pire, p. 101.

Ce n'est qu'avec la loi du 27 mars 1948 que les femmes auront le droit de voter pour la première fois à toutes les élections, consacrant de fait l'égalité totale de droit de vote avec les hommes<sup>23</sup>.

#### §4. L'EGALITE SALARIALE

L'égalité salariale fut consacrée en 1957 dans le traité de Rome qui avait été signé par la Belgique mais aussi les Pays-Bas, Allemagne, France, Grand-duché du Luxembourg, Italie<sup>24</sup>, le parlement belge ratifiera ce traité par une loi du 2 février 1958.

En Belgique, le ministre du travail Léon-Eli Troclet avait annoncé en 1956 : « *Les commissions paritaires doivent s'efforcer de réduire les écarts existant entre les rémunérations et de lui faire rapport au cours de l'année 1957, sur l'état des barèmes féminins et sur le progrès réalisé en la matière* »<sup>25</sup>.

D'autant plus, le 30 juin 1961 le ministre du travail rappelle aux présidents des commissions paritaires que « *l'échéance européenne pour le relèvement des salaires minima féminins de 75% à 85% est contraignante et doivent conclure un accord avant le 31 décembre 1961 sur l'égalité de rémunération respectant les clauses européennes* »<sup>26</sup>.

Il faut attendre 1975 pour qu'une Convention Collective de Travail sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins puisse être adoptée. Elle fut ensuite modifiée en 2001 et en 2008<sup>27</sup>.

Et pourtant, beaucoup d'employeurs belges continuent à ne pas respecter cette égalité salariale. Citons par exemple, le cas de la Belgique qui fut condamnée par la Cour de justice des Communautés européennes en 1978 car la société anonyme belge de navigation aérienne SABENA a eu un traitement discriminatoire envers Mlle Gabrielle Defrenne qui a dû quitter

---

<sup>23</sup> Voy. Moniteur belge 22 avril 1948.

<sup>24</sup> Union Européenne, Egalité entre les femmes et les hommes, disponible sur: [http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/equal\\_treatment.html?locale=fr](http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/equal_treatment.html?locale=fr).

<sup>25</sup> M-T Coenen, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, op. cit., p. 68 ; Evolution du problème de l'égalité de rémunération dans les commissions paritaires, *In Revue du travail*, juin-juillet 1957, p. 720.

<sup>26</sup> M-T Coenen, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, op. cit., p. 79.

<sup>27</sup> Convention Collective de travail n° 25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, modifiée par les Conventions collectives de travail n°25 bis du 19 décembre 2001 et n° 25ter du 9 juillet 2008, disponible sur <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-025.pdf>.

son emploi en tant qu'hôtesse de l'air en application de l'article 5 alinéa 6 du contrat d'emploi du personnel navigant de bord de la SABENA qui prévoit que « *le contrat du personnel féminin prend fin, de plein droit, le jour où l'agent atteint l'âge de 40 ans* »<sup>28</sup>. Mlle Defrenne n'aura donc droit ni à des indemnités ni à une pension contrairement à ses collègues masculins<sup>29</sup>. Cependant, nous savons que la présence de cette égalité dans le droit n'a pas pu empêcher de criantes inégalités salariales dans les faits<sup>30</sup>.

Il faut attendre 2002 pour une véritable reconnaissance de l'égalité de tous les belges devant la loi. En effet, l'article 10 de la Constitution va préciser « *l'égalité des femmes et des hommes est garantie* »<sup>31</sup>.

Un article 11 bis de la Constitution précise « *la loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent aux femmes et aux hommes l'égal exercice de leurs droits et libertés, et favorisent notamment leur égal accès aux mandats électifs et publics* »<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> C.J.C.E., 8 avril 1976 (Gabrielle Defrenne c. Société Anonyme Belge de Navigation Aérienne Sabena), 43/75, p. 457.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> M-T Coenen, *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, op. cit., p. 69.

<sup>31</sup> Article 10 de la Constitution Belge.

<sup>32</sup> Article 11bis Constitution de la Constitution Belge.

## CHAPITRE 2. EVOLUTION DE L'EGALITE ENTRE LES SEXES AU SEIN DE L'UNION EUROPEENNE

### SECTION 1. L'EVOLUTION A TRAVERS LES TRAITES

#### §1. TRAITE DE ROME

Le traité de Rome, signé le 25 mars 1957 est l'acte fondateur de la « *Communauté Economique Européenne* ». Il a introduit certaines prémisses de l'égalité entre les sexes. Le traité de Rome étant essentiellement de nature économique, l'égalité dont il était question était considérée uniquement d'un point de vue salarial.

En effet, l'article 119 énonce :

*« Chaque État membre assure au cours de la première étape et maintient par la suite, l'application du principe d'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins pour un même travail.*

*Par rémunération il faut entendre, au sens du présent article, le salaire ou le traitement ordinaire de base ou minimum, et tous autres avantages payés directement ou indirectement, en espèce ou en nature, par l'employeur au travail en raison de l'emploi de ce dernier.*

*L'égalité de rémunération, sans discrimination fondée sur le sexe, implique*

- a) que la rémunération accordée pour un même travail payé à la tâche soit établie sur la base d'une même unité de mesure;*
- b) que la rémunération accordée pour un travail payé au temps soit la même pour un même poste de travail ».*<sup>33</sup>

Comme l'affirme Marie Ramot « en 1957, cet article est symbolique et innovateur : pour la première fois, le lien est fait entre l'égalité démocratique femmes-hommes et l'égalité économique. Pour la première fois également, un traité lie les Etats membres sur leurs

---

<sup>33</sup> Article 119 du traité de Rome.

*obligations en matières salariales »<sup>34</sup>.*

La Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins va compléter cet article 119 du CEE.

Cette directive précise la portée qu'a une égalité des rémunérations : *« Le principe de l'égalité des rémunérations implique, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'élimination de toute discrimination fondée sur le sexe, dans l'ensemble des éléments et conditions de rémunération. Lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour déterminer les rémunérations, il doit être basé sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins »<sup>35</sup>.*

## §2. TRAITE D'AMSTERDAM

Le traité d'Amsterdam signé le 2 octobre 1997 modifie le traité sur l'Union Européenne, les traités instituant les Communautés Européennes et certains actes connexes<sup>36</sup>.

Ce traité sera le premier qui énoncera de manière explicite l'égalité entre les hommes et les femmes.

En effet, il introduit un article contre la discrimination basée sur le sexe énoncé comme suit :

*« Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des pouvoirs que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les croyances, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelles »<sup>37</sup>.*

---

<sup>34</sup>M. RAMORT, « Egalité hommes/femmes: L'Europe est féministe, le saviez-vous? », 8 mars 2008 disponible sur : <http://www.eurosduvillage.eu/625-EGALITE-HOMMES-FEMMES-L-Europe.html>

<sup>35</sup> Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, synthèse, disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10905&from=FR>

<sup>36</sup> Traité d'Amsterdam signé le 2 octobre 1997 modifiant le traité instituant la Communauté européenne et le traité sur l'Union européenne.

<sup>37</sup> Article 13 du traité instituant la Communauté européenne tel que modifié par le traité d'Amsterdam.

*« La Communauté a pour mission ... de promouvoir ... un niveau d'emploi et de protection sociale élevée, l'égalité entre les hommes et les femmes, le relèvement du niveau et de la qualité de vie, la cohésion économique et sociale et la solidarité entre les États membres »<sup>38</sup>.*

*« Lorsqu'elle réalise toutes les actions visées au présent article, la Communauté cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes »<sup>39</sup>.*

### §3. TRAITE DE LISBONNE

L'entrée en vigueur de ce traité fut une énorme avancée en matière de droits fondamentaux. En effet, le traité de Lisbonne a permis de donner à la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne un effet contraignant<sup>40</sup>.

Cette charte prévoit en outre à son article 23 : *« L'égalité entre les femmes et les hommes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail et de rémunération. Le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté »<sup>41</sup>.*

## SECTION 2. DIRECTIVES

L'une des valeurs fondamentales de l'Union Européenne concerne l'égalité. À cette fin, de nombreuses directives furent prises en faveur de l'égalité des sexes.

§1. DIRECTIVE 79/7/CEE DU 19 DECEMBRE 1978 RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE DU PRINCIPE DE L'EGALITE DE TRAITEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES EN MATIERE DE SECURITE SOCIALE.

Cette directive s'applique :

*« a) aux régimes légaux qui assurent une protection contre les risques suivants :*

- maladie ;*
- invalidité ;*

---

<sup>38</sup> Article 2 du traité instituant la Communauté européenne tel que modifié par le traité d'Amsterdam.

<sup>39</sup> Article 3 du traité instituant la Communauté européenne tel que modifié par le traité d'Amsterdam.

<sup>40</sup> La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/charter/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/charter/index_fr.htm)

<sup>41</sup> Article 23 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE, signée à Nice le 7 septembre 2000.

- *vieillesse ;*
- *accident de travail et maladie professionnelle ;*
- *chômage*

*b) aux dispositions concernant l'aide sociale, dans la mesure où elles sont destinées à compléter les régimes visés sous a) ou à suppléer »<sup>42</sup>.*

Les états membres devront abroger toutes les dispositions nationales ne respectant pas le principe de l'égalité de traitement<sup>43</sup> ainsi que prévoir des mesures pour permettre aux personnes qui estiment leurs droits bafoués de les défendre devant une juridiction<sup>44</sup>.

§2. DIRECTIVE 92/85/CEE DU CONSEIL DU 19 OCTOBRE 1992, CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DE MESURES VISANT A PROMOUVOIR L'AMLIORATION DE LA SECURITE ET DE LA SANTE DES TRAVAILLEUSES ENCEINTES, ACCOUCHEES OU ALLAITANTES AU TRAVAIL.

Cette directive enjoint aux Etats membres de prendre toute une série de mesures concernant la protection de la femme enceinte. En effet, l'article 7 énonce que les femmes pendant leur grossesse ne sont pas tenues d'accomplir un travail de nuit<sup>45</sup>. Elle prévoit, que le congé de maternité doit être d'au moins quatorze semaines continues<sup>46</sup> ainsi que des dispenses de travail pour examens prénataux<sup>47</sup>.

Les états membres doivent prendre « *les mesures nécessaires pour interdire le licenciement des travailleuses au sens de l'article 2, pendant la période allant du début de leur grossesse jusqu'au terme du congé de maternité visé à l'article 8 paragraphe 1, sauf dans les cas*

---

<sup>42</sup> Article 3 de la Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.

<sup>43</sup> Article 5 de la Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.

<sup>44</sup> Article 6 de la Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.

<sup>45</sup> Article 7 de la Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.

<sup>46</sup> Article 8 de la Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.

<sup>47</sup> Article 9 de la Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.

*d'exception non liés à leur état, admis par la législation et/ou pratiques nationales et, le cas échéant, pour autant que l'autorité compétente ait donné son accord »<sup>48</sup>.*

§3. LA DIRECTIVE 2010/18/UE DU CONSEIL DU 8 MARS 2010 PORTANT APPLICATION DE L'ACCORD-CADRE REVISE SUR LE CONGE PARENTAL CONCLU PAR BUSINESSEUROPE, L'UEAPME, LE CEEP ET LA CES ET ABROGEANT LA DIRECTIVE 96/34/CE.

L'accord cadre sur le congé parental stipule « *la politique familiale devrait œuvrer à l'égalité entre les sexes et tenir compte de l'évolution démographique, des effets du vieillissement de la population, du rapprochement des générations, de l'encouragement de la participation des femmes à la vie active et de la répartition des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes* »<sup>49</sup>.

De nombreux états membres ont en effet pris des mesures pour permettre une répartition plus égalitaire entre les hommes et les femmes des responsabilités familiales. Cependant, les résultats restent médiocres, c'est pourquoi l'Union européenne intervient pour que des mesures plus efficaces soient adoptés<sup>50</sup>.

Cet accord-cadre précise « *le droit au congé parental est un droit individuel qui ne peut, en principe, être transféré, et que les Etats membres ont la possibilité de le rendre transférable ; que l'expérience montre que la non-transférabilité du congé est susceptible d'inciter les pères à le prendre, de sorte que les partenaires sociaux européens conviennent d'en rendre une partie non transférable* »<sup>51</sup>.

Lorsque ces directives ont été transposées au sein des différents états membres, il fut établi que les citoyens doivent d'abord saisir la juridiction nationale lorsqu'ils estiment qu'il y a eu violation de leurs droits avant de saisir les juridictions européennes. Cela engendre souvent

---

<sup>48</sup> Article 10 de la Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.

<sup>49</sup> Considérant 8 de la Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par Buisnesseurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

<sup>50</sup> Considérant 12 de la Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par Buisnesseurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

<sup>51</sup> Considérant 16 de la Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par Buisnesseurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

des interprétations multiples et parfois contradictoires au niveau des différentes juridictions nationales des Etats membres en ce qui concerne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes<sup>52</sup>.

Cette initiative européenne prise pour encourager un partage plus égalitaire des responsabilités familiales (tâches ménagères, soin des enfants, gestion du foyer..) est bienvenue. En effet, ce sont les femmes qui la majorité du temps assument ces responsabilités préjudiciant de facto l'avancement de leur carrière.

---

<sup>52</sup> G. DU BOIS, « femmes/hommes, modes d'emploi au niveau européen » Nouvelle Europe, lundi 5 décembre 2011, disponible sur : <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1336>

### CHAPITRE 3. INITIATIVES PRISENT POUR PROMOUVOIR L'EQUILIBRE HOMMES-FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIETES COTEES

#### SECTION 1. AU NIVEAU EUROPEEN : PROPOSITION DE DIRECTIVE RELATIVE A UN MEILLEUR EQUILIBRE HOMMES-FEMMES PARMI LES ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS DES SOCIETES COTEES EN BOURSE

##### §1. PRESENTATION

Depuis le traité de Rome, l'Union Européenne a tenté de remédier à l'inégalité des sexes. Toutefois, les statistiques démontrent que bien que de nombreuses initiatives furent prises pour renforcer la présence des femmes dans les instances de décision<sup>53</sup>, peu de femmes occupent effectivement des postes dans les conseils d'administration des sociétés cotées.

La Commission européenne a donc adopté une proposition de directive du parlement européen et du conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes<sup>54</sup>.

Cette proposition du directive a pour objet « *d'assurer une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes parmi les administrateurs non exécutifs de sociétés cotées en établissant des mesures tendant à accélérer les avancées sur la voie de la parité entre hommes et femmes, tout en accordant aux sociétés un délai suffisant pour procéder aux aménagements nécessaires* »<sup>55</sup>.

Cette proposition de directive vise les sociétés cotées. Dans son article 2 elle définit ce concept : « *une société ayant son siège statutaire dans un Etat membre, dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé au sens de l'article*

---

<sup>53</sup> Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012, p. 2.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Article 1er Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

4, paragraphe 1, alinéa 14 de la directive 2004/39/CE, dans un ou plusieurs Etats membres »<sup>56</sup>. En outre, la directive ne s'applique pas aux petites et moyennes entreprises<sup>57</sup>.

L'objectif à atteindre serait que « *les Etats membres veillent à ce que les sociétés cotées dans lesquelles les membres des conseils appartenant au sexe sous-représenté occupent moins de 40% des postes d'administrateurs non exécutifs pourvoient ces postes sur la base d'une analyse comparative des qualifications de chaque candidat à l'aune de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres* »<sup>58</sup>.

Cette proposition de directive énonce notamment les sanctions que doivent prévoir les différents Etats membres lorsque les sociétés ne respectent pas les dispositions nationales adoptées conformément à cette directive à l'article 6 § 2 :

« *Ces sanctions doivent être effectives, proportionnées et dissuasives ; elles peuvent comporter les mesures suivantes :*

(a) *Amendes administratives ;*

(b) *Nullité ou annulation, respectivement constatée ou prononcée par un organe judiciaire, de la nomination ou de l'élection des administrateurs non exécutifs qui a eu lieu en violations des dispositions nationales adoptées en vertu de l'article 4, paragraphe 1* »<sup>59</sup>.

Le groupe « *Questions sociales* » ainsi que le Comité des représentants permanent<sup>60</sup> ont examiné des modifications et des rajouts à « *la proposition de directive relative à un meilleur*

---

<sup>56</sup> Article 2 Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

<sup>57</sup> Article 3 Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

<sup>58</sup> Article 4 Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

<sup>59</sup> Article 6 Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Le Comité des représentants permanents ou Coreper : « chargé de préparer les travaux du Conseil de l'Union européenne. Il est composé des représentants des pays membres de l'UE ayant rang d'ambassadeurs auprès de l'Union européenne et est présidé par le pays de l'UE qui assure la présidence du Conseil », disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/coreper.html?locale=fr>

*équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et des mesures connexes* » que la présidence de l'Union européenne a présenté.<sup>61</sup>

En effet, nous retrouvons un article 4ter qui permet l'introduction d'une clause de flexibilité permettant aux Etats membres qui ont déjà pris des initiatives efficaces pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administrations de sociétés cotées de pouvoir déroger à l'article 4bis qui énonce les différents moyens que doivent utiliser les Etats membres pour atteindre cet objectif d'égalité. Mais aussi, la date d'expiration de la directive qui est transposée au 31 décembre 2031<sup>62</sup>.

## §2. CRITIQUES

De nombreuses critiques furent formulées à l'encontre de cette proposition de directive notamment par Julia Redenius-Hoevenmann<sup>63</sup>.

Sa première critique concerne la base légale sur laquelle se fonde la proposition de directive à savoir l'article 157 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne qui permet au Conseil et au Parlement européen d'adopter des directives permettant de promouvoir l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi et de travail<sup>64</sup>. Elle énonce notamment la portée limitée de l'article 157, alinéa 2 du TFUE qui ne permet pas d'être utilisée comme base légale pour l'introduction de quotas féminins dans une directive<sup>65</sup>. En d'autres termes, elle précise que « *l'Union Européenne n'a aucune compétence pour prendre des mesures de discrimination à rebours* »<sup>66</sup>.

Elle rajoute une critique au sujet du quota imposé par la proposition de directive étant de 40% qui a été donné de manière arbitraire puisqu'aucune étude n'a démontré « *quel pourcentage*

---

<sup>61</sup> Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, dossier interinstitutionnelle 2012/0299 (COD), Bruxelles, 30 novembre 2015, p. 5.

<sup>62</sup> Article 10 Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, dossier interinstitutionnelle 2012/0299 (COD), Bruxelles, 30 novembre 2015.

<sup>63</sup> Professeur à la Frankfurt School of Finance & Management et Research Fellow à l'Institute for Law and Finance à l'Université Goethe, Francfort.

<sup>64</sup> J. REDENIUS-HOEVENMANN, « Améliorer l'équilibre hommes/femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées en bourse? », *Journal de droit européen*, 2013, p. 95.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> *Ibid.*

*aurait pour effet une amélioration effective des performances, du chiffres d'affaires ou du gouvernement d'entreprise »*<sup>67</sup>.

La proposition de directive vise uniquement les sociétés cotées. Madame Redenius-Hoevermann émet une critique pertinente sur le choix de ce critère. En effet, il aurait été plus opportun de se baser sur un critère tel que le nombre de salariés au sein de la société où le nombre de femmes salariées en rapport avec l'effectif total de la firme pour imposer le quota de 40%. Il existe évidemment des sociétés cotées avec très peu de salariés ou même avec des capitaux peu importants<sup>68</sup>. Elle souligne également que le mécanisme de sanction qui prévoit des amendes pécuniaires n'est pas un moyen garantissant la sécurité juridique<sup>69</sup>. Elle cite en revanche en exemple la France qui s'agissant de la sanction en cas de non-respect du quota prévoit « *les jetons de présence des membres du conseil d'administration et de surveillance sont suspendus aussi longtemps que le quota n'est pas atteint* »<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> J. REDENIUS-HOEVERMANN, « Améliorer l'équilibre hommes/femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées en bourse? », *op.cit.*, p. 96.

<sup>70</sup> *Ibid.* ; J. REDENIUS-HOEVERMANN, D. WEBER-REY, « La représentation des femmes dans les conseils d'administrations et de surveillance en France et en Allemagne », *Rev. Soc.*, 2011, p. 206.

## SECTION 2. AU NIVEAU BELGE : LOI DU 28 JUILLET 2011<sup>71</sup>

### §1. CONTEXTE

En 2010, 10% des administrateurs au sein des sociétés du BEL20<sup>72</sup> étaient des femmes. D'après les enquêtes réalisées par le Conseil de l'Egalité des Chances entre Hommes et Femmes, les femmes au sein du conseil d'administration des sociétés cotées représente 6,87% des administrateurs<sup>73</sup>.

Pourtant, le Code de gouvernance d'entreprise de 2004 prévoyait que la composition du conseil d'administration devait se baser « *sur une nécessaire diversité* »<sup>74</sup>. Ce code fut suivi par le Code de gouvernance d'entreprise en 2009 qui rajouta que la composition du conseil d'administration doit être basé « *sur la mixité des genres, et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité des compétences, d'expériences et de connaissances* »<sup>75</sup>.

En effet, « *la recommandation prévoit que les sociétés cotées devront d'ici 7 ans atteindre une représentation d'au minimum 30% d'administrateurs de chaque sexe. En vue d'atteindre cet objectif, la Commission recommande, entre autres, que lors de la nomination de nouveaux administrateurs et jusqu'à ce que la représentativité de 30% de chaque sexe soit atteinte, il soit opportun de proposer –au minimum- que la moitié des nouveaux administrateurs nommés par période progressive de 3 ans, soient des femmes; que l'accession des femmes aux conseils d'administration se répartisse autant que possible entre tous les types d'administrateurs; qu'une participation accrue des femmes ne puisse pas donner lieu à un élargissement important des conseils d'administration; que le conseil d'administration explique dans le rapport de gestion les mesures prises en vue d'améliorer la représentativité des femmes* »<sup>76</sup>.

---

<sup>71</sup> Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

<sup>72</sup> COMMISSION EUROPEENNE, « Gender balance in decision-making positions, Database: women and men in decision-making, Business and Finance, Quoted Companies », 2010 disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm)

<sup>73</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *Rev. prat. soc.*, 2011, p. 51.

<sup>74</sup> Disposition 2.1. du code de gouvernance d'entreprise 2004, Bruxelles, p. 12.

<sup>75</sup> Disposition 2.1 du code de gouvernance d'entreprise 2009, Bruxelles, p. 13.

<sup>76</sup> Commission Corporate Governance, Communiqué de presse du 11 janvier 2011; voir aussi Communiqué de presse du 23 mai 2011.

La situation d'inégalité persiste du fait notamment que le Code de gouvernance d'entreprise n'a pas d'effet contraignant. En réalité, les sociétés cotées sont dans l'obligation de désigner le Code belge de gouvernance d'entreprise qu'elles vont appliquer<sup>77</sup>. Cependant, la disposition 9.4 du Code belge de gouvernance d'entreprise introduit le principe du « *Comply or Explain* » qui permet à la société cotée de déroger à certaines dispositions du code à condition de justifier les raisons de son/leur écartement dans une déclaration<sup>78</sup>.

L'intervention de Mme Déom, femme politique belge, relève très justement « *lors d'un premier examen de ce dossier en 2004, on a utilisé exactement les mêmes arguments qu'aujourd'hui et, malgré le Code de gouvernance d'entreprise et la règle « comply or explain », la situation n'a toujours pas changé aujourd'hui (le chiffre belge reste de 7% de femmes dans les conseils d'administration). Un vrai changement de mentalité s'impose. Ce changement ne se produira toutefois pas de lui-même mais résultera de règles contraignante* »<sup>79</sup>.

## §2. PRESENTATION DE LA LOI DU 28 JUILLET 2011

### 2.1. CHAMP D'APPLICATION

L'article 4 de loi du 28 juillet 2011 précise qu'elle vise « *les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé visées à l'article 4* »<sup>80</sup>.

Cette loi ne vise donc pas uniquement les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé mais les titres<sup>81</sup> ce qui constitue un concept beaucoup plus larges<sup>82</sup>.

---

<sup>77</sup> Article 96§2 1° du Code des sociétés belge; Arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

<sup>78</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 53.

<sup>79</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 54.

<sup>80</sup> loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

<sup>81</sup> Un titre correspond à la propriété d'une valeur mobilière comprenant les actions mais aussi les obligations, SICAV, etc.

<sup>82</sup> Proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées, Rapport complémentaire fait au nom de la Commission chargée des problèmes de droit commercial et économique fait par Mme Dierick, *Doc. parl.*, Ch. repr., sess. 2010-2011, n°0211/10, p. 5.

Il existe notamment une distinction entre les petites sociétés cotées et les grandes sociétés cotées pour certaines dispositions tel que le délai d'application<sup>83</sup>. En effet, cette loi sera applicable pour les grandes sociétés cotées « *à partir du premier jour du sixième exercice social qui commencera après la publication de la loi au Moniteur belge* »<sup>84</sup>. Par contre, le délai pour les petites sociétés cotées<sup>85</sup> sera plus long de deux ans<sup>86</sup>.

Enfin, la loi du 28 juillet 2011 s'applique aussi bien aux sociétés anonymes qu'aux sociétés en commandite par actions et aux sociétés européennes<sup>87</sup> et ne fait pas de distinction en ce qui concerne la composition du conseil d'administration, autrement dit, elle vise les administrateurs exécutifs, non exécutifs et indépendants<sup>88</sup>.

## 2.2. L'EXIGENCE DU QUOTA

Le système des quotas « *est un type de discrimination positive ou d'inégalité correctrice : il est destiné à compenser les désavantages liés au sexe en vue de remédier à une inégalité existante et de garantir l'égalité en pratique* »<sup>89</sup>.

Ce système est assez fréquent dans les législations belges<sup>90</sup>. Il a pour objectif « *d'autoriser les mesures qui, tout en étant discriminatoires selon leurs apparences, visent effectivement à éliminer ou à réduire les inégalités de fait pouvant exister dans la réalité de la sociale* »<sup>91</sup>.

---

<sup>83</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 67.

<sup>84</sup> Article 7§2 al 1er loi 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

<sup>85</sup> Pour être une petite société cotée il faut que le flottant soit inférieur à 50% et pour les sociétés qui, sur une base consolidée, répondent à au moins deux des trois critères suivants: nombre moyen de salariés inférieur à 250 personnes au cours de l'exercice concerné; total du bilan inférieur ou égal à 43 000 00 d'euros; chiffre d'affaires net annuel inférieur ou égal à 50 000 000 d'euros (art. 7§2 al 3 loi 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale).

<sup>86</sup> Article 7§2 al 3 loi 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

<sup>87</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 68.

<sup>88</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 71.

<sup>89</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 58.

<sup>90</sup> Article 67§2 et article 99 alinéa 2 de la constitution ; Article 43, §3 lois coordonnées du 18 juillet 1966 sur l'emploi des langues en matière administrative ; Article 25 loi du 22 mars 1999 portant diverses mesures en matières de fonction publique.

<sup>91</sup> Arrêt Kalanke, C.J.C.E 17 octobre 1995, C-450/93, *Rev. trim. dr. eur.*, 1996, p. 429, point 18.

Autrement dit, la cour interdit dans l'arrêt de Cour de justice de l'Union européenne Kalanke, les quotas rigides mais autorise l'application de quotas souples qui respecte le principe de l'égalité<sup>92</sup>.

La Cour constitutionnelle va préciser à de nombreuses reprises que « *pour être compatible avec le principe d'égalité et l'interdiction des discriminations, une mesure d'action positive doit satisfaire à quatre conditions: il doit exister une inégalité manifeste; la disparition de cette inégalité doit être désignée par le législateur comme un objectif à promouvoir; la mesure doit être de nature temporaire, étant destinée à disparaître dès que l'objectif visé par le législateur est atteint; la mesure ne peut pas restreindre inutilement les droits d'autres* »<sup>93</sup>.

Concernant l'application de cette jurisprudence à la loi du 28 juillet 2011, les trois premières conditions semblent être remplies, en effet, des inégalités existent au sein du conseil d'administration dans les sociétés cotées<sup>94</sup> ; le Conseil d'Etat précise que « *la règle du quota constitue, dans son principe, un dispositif non seulement admissible au regard du principe d'égalité et de non-discrimination mais également utile au but que s'est clairement assigné le législateur* »<sup>95</sup> ; Vu que le système des quotas « *ne peut être qu'une mesure temporaire. Aussi longtemps que le taux critique des femmes engagées n'est pas atteint, les quotas resteront le seul coup de pouce qui sera efficace pour une représentation égale entre les femmes et les hommes* »<sup>96</sup>.

La condition exigeant que « *la mesure ne peut pas restreindre inutilement les droits d'autrui* »<sup>97</sup> pose problème puisque la loi aura tendance à favoriser un candidat en raison de la sous-représentation de son sexe sans tenir compte de leurs titres et mérites.

---

<sup>92</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 61.

<sup>93</sup> Arrêt de la Cour Constitutionnelle n°9/94 du 27 janvier 1994, B.6.2.; Arrêt de la Cour Constitutionnelle n° 42/97 du 14 juillet 1997, B.20; Arrêt de la Cour constitutionnelle n°17/2009 du 12 février 2009, B.22.2 et B.22.3.

<sup>94</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 63.

<sup>95</sup> *Ibid.*; Avis du Conseil d'Etat n° 49.473/AG, 26 avril 2011, p. 8 et p. 11.

<sup>96</sup> *Ibid.*; Avis n°108 du 12 mai 2006 du Bureau du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes concernant les quotas au sein des conseils d'administration entériné par le Conseil le 13 octobre 2006, point V.

<sup>97</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 63 ; Avis n°84 du 12 mai 2006 du Bureau du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes concernant les quotas au sein des conseils d'administration entériné par le Conseil le 13 octobre 2006, point V.

Néanmoins, la nomination d'un administrateur est différente de celle d'un employé lambda ou d'un fonctionnaire. Etant donné que le choix se fonde principalement sur la personnalité du candidat, il est donc compliqué de prendre en compte uniquement les « *titres et mérites* »<sup>98</sup>.

De plus, les règles de bonne gouvernance et l'intérêt social conviennent les conseils d'administrations à être composé de sorte qu'ils soient plus diversifiés<sup>99</sup>.

### 2.3. CALCUL DU QUOTA

Le calcul du quota d'un tiers pour les entreprises publiques économiques, se base sur « *le nombre d'administrateurs désignés par les pouvoirs publics* » tandis que pour les sociétés cotées, c'est sur l'ensemble du conseil d'administration<sup>100</sup>. Il y a cumul lorsqu'une entreprise publique est aussi une société cotée. C'est le cas pour des sociétés telles que Bpost et Proximus<sup>101</sup>.

Lorsqu'il existe des personnes morales au sein du conseil d'administration, le calcul se fera sur base du sexe de la personne physique qui représente cette personne morale<sup>102</sup>.

En effet, l'article 61 §2 alinéa 1<sup>er</sup> du Code des sociétés prévoit: « *lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, gérant ou membre du comité de direction, du conseil de direction ou du conseil de surveillance, celle-ci est tenue de désigner parmi ses associés, gérants, administrateurs, membres du conseil de direction, ou travailleurs, un représentant permanent chargé de l'exécution de cette mission au nom et pour le compte de la personne morale* »<sup>103</sup>.

Enfin, l'article 518bis § 1 du Code des sociétés offre une solution lorsque le nombre d'administrateurs au sein du conseil n'est pas divisible par trois: « *pour application de la présente disposition, le nombre minimum requis de ces membres de sexe différent est arrondi au nombre entier le plus proche* »<sup>104</sup>.

---

<sup>98</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 64

<sup>99</sup> *ibid.*

<sup>100</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 69.

<sup>101</sup> La Libre, « En marche vers les privatisations », disponible sur : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/en-marche-vers-les-privatisations-5625194435700fb92fd7147a>

<sup>102</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 70.

<sup>103</sup> *Ibid.* ; Article 61 §2 alinéa 1<sup>er</sup> du Code des sociétés.

<sup>104</sup> Article 518bis § 1 du code des sociétés.

## 2.4. SANCTIONS

L'article 518bis §4 stipule que lorsque les 1/3 d'administrateurs du sexe sous représenté n'est pas atteint, il y a nullité de la nomination du prochain administrateur surreprésenté<sup>105</sup>, « *il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis* »<sup>106</sup>.

Bien que le conseil d'administration soit composé de manière irrégulière c'est-à-dire en ne respectant pas le nombre minimum d'administrateurs sous représenté requis par la loi, « *les administrateurs innocents ne peuvent s'abstenir en guise de protestation car cela serait contraire à l'intérêt social : ils doivent continuer à se réunir et à prendre des décisions pour assurer le bon fonctionnement de la société* »<sup>107</sup>.

Une sanction supplémentaire relative au non-respect du quota est formulé à l'article 518bis §2 du code des sociétés comme suit: « *si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé au § 1<sup>er</sup>, la prochaine assemblée générale constitue un conseil d'administration conformément à ce qui est prévu à ce paragraphe. En cas de non-respect de cette disposition, tout avantage, financier ou autre, de tous les administrateurs, lié à l'exécution de leur mandat, est suspendu. Ces avantages seront rétablis lorsque la composition du conseil d'administration devient conforme au § 1<sup>er</sup>* »<sup>108</sup>.

Enfin, une dernière sanction qui reste extrêmement efficace est celle du marché<sup>109</sup>.

## §3. SITUATION POST-LOI 28 JUILLET 2011

Une étude réalisée récemment a démontré que le nombre de femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées était de 8.2% en 2008, 12.7% en 2012 et 16.6% en 2014<sup>110</sup>. Michel Pasteel, directeur de l'Institut pour l'Egalité des femmes et des hommes déclare: « *ces résultats encourageants montrent que l'approche contraignante fonctionne. Ils*

---

<sup>105</sup> Article 518bis §4 du code des sociétés.

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 74.

<sup>108</sup> Article 518bis §2 du code des sociétés.

<sup>109</sup> V. SOMONART, « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *op.cit.*, p. 76.

<sup>110</sup> Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Premier bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration », Communiqué de presse, disponible sur : [http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp\\_quotas\\_25\\_01\\_2016.pdf](http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf)

*ne doivent cependant pas nous faire oublier que l'objectif minimum fixé, qui s'élève à un tiers minimum, est encore loin d'être atteint pour bon nombre d'entre elles »<sup>111</sup>.*

Toutefois, les sociétés cotées étudiées en 2012 comprenait 13,6% de femmes au sein de leur administration alors qu'en 2014, elles sont de 21%<sup>112</sup>, nous pouvons constater qu'il y a eu une progression. Cette étude nous démontre notamment que la taille de l'entreprise joue un certain rôle vu que la présence des femmes au sein des conseils d'administration du Bel20 est de 21.5% et celles du BelSmall est de 13.7%<sup>113</sup>.

Melexis, Sioen Industries, Aedifica, Delhaize, Elia System, Operator, KBC Ancora, Fountain, GIMB, IEP Invest, QRF, Umicore, Fluxys, Lotus, ImmoBel, Cie du Bois Sauvage, EVS Broadcast, Zenitel et Fin de Tubize sont les entreprises privées cotées ayant atteint les 30% des femmes au sein des conseils d'administration en 2014<sup>114</sup>.

Concernant les entreprises publiques et la Loterie Nationale, elles ont atteint le quota exigé par la loi du 28 juillet 2011, certaines ont même dépassé ce quota telle est le cas d'Infrabel (40%), Bpost (33%) et Proximus (50%)<sup>115</sup>.

L'Institut pour l'égalité des hommes et des femmes voudrait « *qu'un système de quotas existe pour les comités de direction des sociétés cotées et des entreprises publiques autonomes parce que d'après l'étude effectuée en 2014, 47,8% des comités de direction ne compte aucune femme et une seule femme est présente dans 39,1% »<sup>116</sup>.*

---

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> *Ibid.*

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> *Ibid.*

<sup>116</sup> *Ibid.*

## SECTION 3. INITIATIVES VOLONTAIRES

### §1. CODES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

De nombreux Etats membres de l'UE tels que l'Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, l'Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Espagne, Royaume-Uni, Suède<sup>117</sup> prévoient au sein de leurs codes de gouvernance d'entreprise une certaines mixités dans les organes décisionnels des entreprises<sup>118</sup>.

### §2. CHARTE

Des chartes furent développées notamment par les Pays-Bas « Talent naar de Top »<sup>119</sup> qui invite les entreprises à rendre un rapport annuel dans lequel figure les résultats quant à la représentation des femmes dans les postes à responsabilité<sup>120</sup>. Le Danemark quant à lui a développé une charte ayant pour objectif de promouvoir les femmes à des postes à responsabilité, la « Charter for more women in management »<sup>121</sup>.

### §3. L'INSTITUT EUROPEEN POUR L'EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES (EIGE)

La création de cet Institut est l'initiative du parlement européen et du conseil pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes<sup>122</sup>. Ce sont ces deux organes européens qui définissent les objectifs que l'EIGE doit atteindre dans son « *founding regulation* » et lui a attribué le rôle central pour relever le défi de la promotion de l'égalité des sexes au sein de l'Union Européenne<sup>123</sup>.

---

<sup>117</sup> Consulter : <http://www.ecgi.org>

<sup>118</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2012, disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf), p. 14.

<sup>119</sup> Consulter : [http://talentnaardetop.nl/Home\\_NL/charter/ondertekenaars](http://talentnaardetop.nl/Home_NL/charter/ondertekenaars)

<sup>120</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 14.

<sup>121</sup> Consulter : [http://www.kvinderilledelse.dk/charter\\_paa\\_engelsk.asp](http://www.kvinderilledelse.dk/charter_paa_engelsk.asp) ; Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 14.

<sup>122</sup> *Ibid.*

<sup>123</sup> Le site officiel de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, disponible sur : <http://eige.europa.eu/about-eige>

#### §4. ENGAGEMENT STRATEGIQUE POUR L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES PAR LA COMMISSION EUROPEENNE

Promouvoir l'égalité des sexes est une activité fondamentale au sein de l'Union Européenne: l'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fondamentale<sup>124</sup> et un objectif européen<sup>125</sup> mais aussi un moteur pour la croissance économique<sup>126</sup>.

Cet engagement stratégique 2016-2019 est basé sur « *une évaluation continue et ad hoc de la stratégie 2010-2015 qui a conclu inter alia, une valeur ajoutée dans un certain nombre domaine* »<sup>127</sup>.

D'autant plus, les européens se sentent fortement en faveur de la promotion de l'égalité des sexes<sup>128</sup>. En effet, une récente étude d'Eurobaromètre<sup>129</sup> montre que « *¾ des répondants pensent que la lutte contre l'inégalité entre les hommes et les femmes doit être une priorité pour l'Union Européenne et 91% sont d'accord pour affirmer que l'égalité entre les hommes et les femmes est nécessaire pour la création d'une société plus juste* »<sup>130</sup>.

La stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes priorise cinq domaines d'actions clés :

- a) une indépendance économique égale pour les femmes et les hommes

L'UE a comme objectif d'ici 2020 que 75% de la population soit active et en particulier de combler l'écart qu'existe entre les sexes dans l'emploi, des efforts seront nécessaire pour faciliter la participation des femmes dans le marché de l'emploi<sup>131</sup>.

---

<sup>124</sup> Article 2 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne.

<sup>125</sup> Article 3 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne.

<sup>126</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles, 2015, disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203\\_strategic\\_engagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf), p. 2.

<sup>127</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 3.

<sup>128</sup> *Ibid.*

<sup>129</sup> *Ibid.* ; SPECIAL EUROBAROMETER 428, « Gender Equality », Mars 2015, disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer\\_report\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer_report_2015_en.pdf)

<sup>130</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 3.

<sup>131</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 6.

b) salaire égale pour un travail de valeur égale

La réduction des écarts persistant des rémunérations et des pensions entre les sexes ainsi que les inégalités quant à l'accès aux ressources financières<sup>132</sup>.

c) égalité dans la prise de décision<sup>133</sup>

L'objectif d'atteindre un meilleur équilibre entre les sexes au sein des postes à responsabilité par notamment 40% de sexe sous-représenté au sein des conseils d'administration des sociétés cotées est toujours d'actualité<sup>134</sup>.

Les actions proposées sont : *« continuer à collecter et à diffuser des données sur la représentation des femmes et des hommes aux hautes fonctions décisionnelles, en étroite coopération avec l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes ; envisager des mesures pour améliorer l'équilibre hommes-femmes dans la prise de décision politique et continuer d'encourager les états membres et de soutenir les activités des autorités nationales en faveur de l'équilibre hommes-femmes aux postes décisionnels publics et politiques ; fournir des orientations aux Etats membres sur une approche commune de la mise en œuvre d'objectifs quantitatifs en ce qui concerne les postes décisionnels dans la recherche ; atteindre l'objectif de 40% de femmes aux postes d'encadrement supérieur et intermédiaire de la Commission d'ici la fin de son mandat »*<sup>135</sup>.

d) Dignité, intégrité et élimination de violence fondée sur le sexe

Il est nécessaire d'éradiquer la violence basée sur le genre au sein de l'union européenne et sa lutte nécessite des efforts de tous les Etats membres<sup>136</sup>.

L'une des mesures prévue pour atteindre cet objectif est : « l'adhésion de l'Union à la

---

<sup>132</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 7.

<sup>133</sup> Voy. Annexe n°1 pour données concernant les objectifs, actions, et indicateurs

<sup>134</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 8.

<sup>135</sup> Commission européenne, « Engagement stratégique pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2016-2019 », Luxembourg, 2016, p.14.

<sup>136</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 9.

convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (convention d'Istanbul<sup>137</sup>), dans la limite des compétences de l'Union et en tenant compte des conséquences juridiques d'une adhésion; mettre ensuite en oeuvre les dispositions de cette convention et continuer à encourager les progrès des États membres en ce qui concerne sa ratification (2016) »<sup>138</sup>.

e) Promotion de l'égalité des sexe au delà de l'Union Européenne

La protection et la promotion des droits des femmes et l'égalité des sexes est une priorité politique pour les relations extérieures de l'UE qui a décidé de jouer un rôle de premier plan à cet égard<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> Convention d'Istanbul, disponible sur [http://ec.europa.eu/smartregulation/roadmaps/docs/2015\\_just\\_010\\_istanbul\\_convention\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smartregulation/roadmaps/docs/2015_just_010_istanbul_convention_en.pdf)

<sup>138</sup> Commission européenne, « Engagement stratégique pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2016-2019 », *op. cit.*, p.15.

<sup>139</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.*, p. 10.

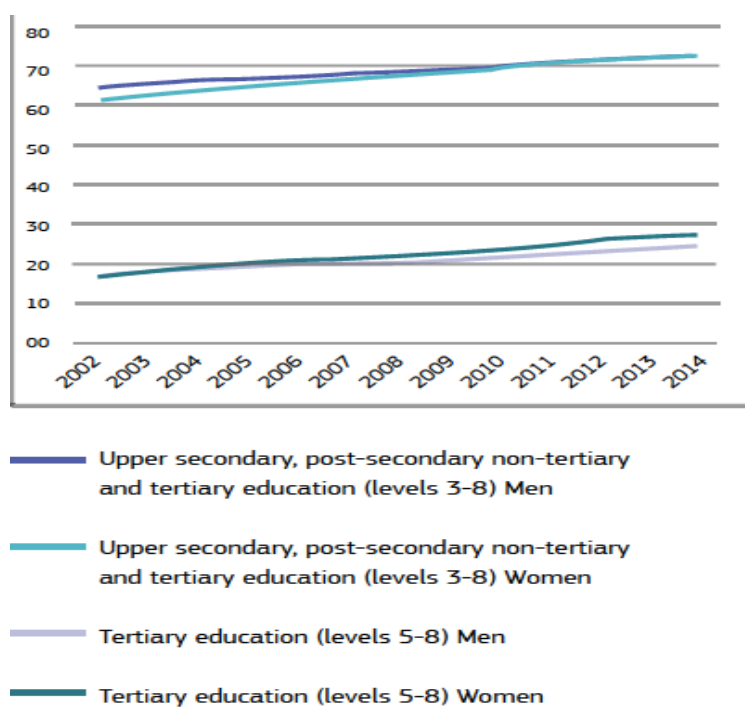
## **PARTIE II. PROMOTION DE L'EQUILIBRE HOMMES – FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

### **CHAPITRE 1. LA DIVERSITE DES GENRES DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DANS L'UE**

#### **SECTION 1. STATISTIQUES AU SEIN DES ETATS-MEMBRES**

##### **§1. LE NOMBRE DE FEMMES DIPLOMEES ET ECART DE REMUNERATION HOMMES-FEMMES**

Ce graphique représente le niveau d'éducation dans le monde du travail<sup>140</sup>.



Source: Eurostat, Labour Force Survey

Ce graphique nous démontre que les femmes, en général bénéficient d'un plus haut niveau de formation que les hommes. Elles sont donc à priori mieux armées sur le marché du travail mais leur niveau de représentation diminue quand il s'agit des postes à responsabilité. Ce phénomène s'explique par des perspectives de carrière moindres que celles de leurs collègues masculins en général, alors qu'elles disposent parfois de qualifications supérieures. Cela

---

<sup>140</sup> Commission européenne, « Report on equality between women and men 2015 » disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/2016\\_annual\\_report\\_2015\\_web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf), p. 18.

représente non seulement perte pour ces dernières mais également pour l'économie en général devant se priver de ces talents.<sup>141</sup>.

De plus, les femmes sont payées en moyenne 16% de moins que les hommes par heure de travail prestée<sup>142</sup>. Les femmes sont notamment plus susceptibles que les hommes de travailler à mi-temps, spécialement, les mères.<sup>143</sup>

Cet écart salarial et ce nombre important de femmes travaillant à mi-temps, a de lourdes conséquences sur le calcul des pensions. En effet, l'écart salarial global entre les sexes au cours des années actives a atteint 41% et conduit à un écart entre les sexes très large dans les pensions qui se trouve aujourd'hui à 40%<sup>144</sup>. Les femmes âgées ont donc plus de risques d'être en situation de pauvreté et d'être victime d'exclusion sociale que les hommes âgés<sup>145</sup>.

Il est donc important de prendre des mesures correctrices car à défaut, les femmes seront toujours économiquement désavantagées notamment en raison de période de maternité pendant leur carrière et d'un partage inégal des tâches relevant de la vie privée du couple<sup>146</sup>.

Pourtant, de nombreuses mesures furent développées au niveau européen pour qu'il n'y ait plus d'écarts de rémunération entre les sexes, notamment, la directive 2006/54/EC qui interdit toute discrimination (directe ou indirecte) fondée sur le sexe au niveau du travail et de l'emploi<sup>147</sup>.

Le gouvernement du Royaume-Uni a introduit une obligation pour toutes les entreprises de plus de 250 employés de publier la rémunération octroyée à leurs travailleurs femmes et hommes<sup>148</sup>. Une certaine transparence empêche les employeurs de discriminer les femmes en les payant moins que leurs collègues masculins.

---

<sup>141</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p.9.

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », *op. cit.* (Voy. note 59), p.4

<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> *Ibid.*

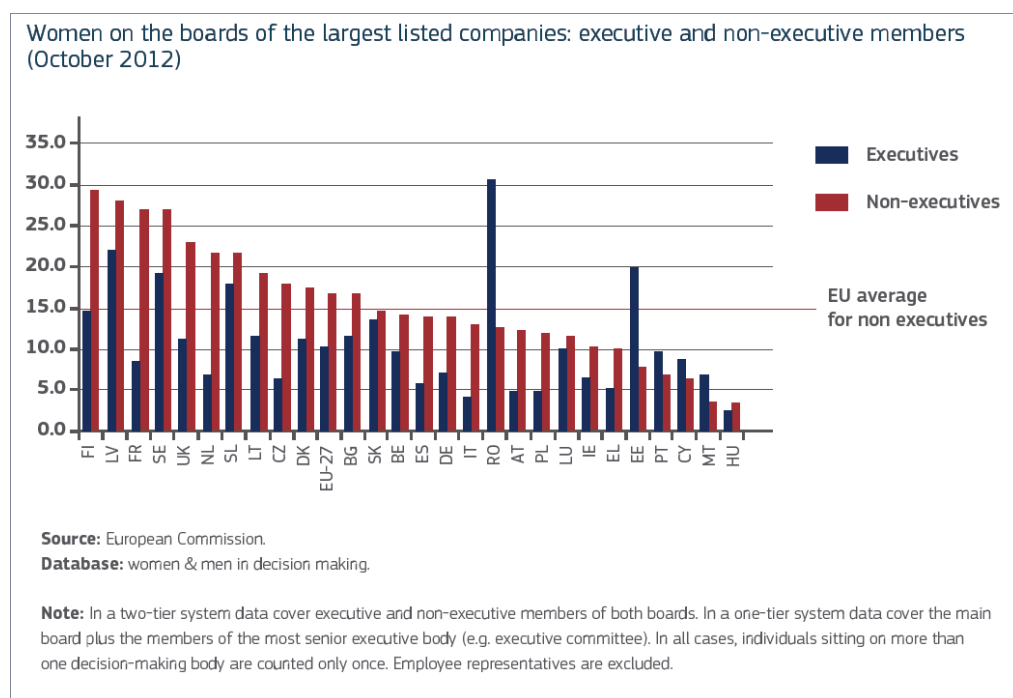
<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> European commission, « Report on equality between women and men 2015 », *op. cit.* (voy. note 156), p. 20.

<sup>148</sup> *Ibid.*

## §2. REPRESENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS COTÉES

### 2.1. EN 2012



Ce graphique présente la représentativité des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées. Il y a en moyenne, 15.8% de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées et 16.8% de membres non-exécutives<sup>149</sup>. Le progrès a été très lent entre octobre 2011 et octobre 2012, en effet, une augmentation de 2.2% fut réalisée<sup>150</sup>.

Cependant, les pays qui ont adopté des systèmes de quotas ont vu le nombre des femmes au sein des conseils d'administration doubler<sup>151</sup>. Tel est le cas de l'Italie qui est passée de 5.8% en octobre 2011 à 11.0% en octobre 2012 grâce à sa législation imposant aux sociétés cotées d'avoir un tiers de sexe sous-représenté au sein de leurs conseils<sup>152</sup>. Nous pouvons citer l'exemple de la France notamment qui impose un quota de 40% devant être atteint en 2017 et est donc passé de 12.3% en octobre 2010 à 25.1% en 2012<sup>153</sup>.

<sup>149</sup> European Commission, « Women on boards – Factsheet 2, gender equality in the Member States », disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf)

<sup>150</sup> *Ibid.*

<sup>151</sup> *Ibid.*

<sup>152</sup> *Ibid.*

<sup>153</sup> *Ibid.*

## 2.2. EN 2015

Représentation des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées au sein de l'UE, Octobre 2015<sup>154</sup>.



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making

Un grand nombre d'Etats membres a pris des initiatives afin de promouvoir le sexe sous-représenté dans les conseils d'administrations. Le nombre de femmes occupant le poste d'administratrices des sociétés cotées a plus que doublé ces cinq dernières années, de 12.5% en 2010 à 26.1% en 2015<sup>155</sup>.

### 2.2.1. LA FRANCE

En matière de luttres des discriminations professionnelles entre les hommes et les femmes, le meilleur élève semble être la France qui a adopté une législation instaurant un système de quota en 2011 via la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Cette loi, également nommée « loi Copé-Zimmermann » impose un quota de 40% du sexe sous-représenté qui peut être femmes ou hommes pour 2017<sup>156</sup>.

Cette loi vise les sociétés cotées, c'est à dire les sociétés « *qui depuis trois ans, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaire ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros* »<sup>157</sup> et les entreprises publiques

<sup>154</sup> European Commission, « Report on equality between women and men 2015 », *op. cit.* (voy. note 156), p. 26.

<sup>155</sup> Voy. Annexe n°1.

<sup>156</sup> Loi de 2011 : votre entreprise est-elle concernée ? disponible sur : <http://administratrices.femmes.gouv.fr/vous-etes-une-entreprise/votre-entreprise-est-elle-concernee-par-la-loi-cope-zimmermann%E2%80%AF/>

<sup>157</sup> Article 15 du code des sociétés

nationales, établissements publics industriels et commerciaux et les établissements publics mixtes de l'Etat<sup>158</sup>.

La fédération Business and Professional Women annonce: « *près de 2000 entreprises sont actuellement tenues d'observer ces règles. Alors que jusqu'en 2009, la part de femmes dans les conseils d'administration n'avait pas connu de progression sensible, les débats parlementaires relatifs au projet furent, l'année suivante, le point de départ d'une féminisation accrue de ces instances. En 2013, les femmes représentaient ainsi 24,7% des membres des conseils d'administration des entreprises du SBF 120 et 26,6% des entreprises du CAC 40* »<sup>159</sup>.

Néanmoins, Vivane de Beaufort, Professeur à l'Essec et fondatrice des « programmes women » de cette grande école réagit en remarquant que « *les conseils d'administration, c'est la cerise sur le gâteau. Mais que fait-on du gâteau ? Le gâteau : le comité exécutif, ce lieu d'influence, d'animation et surtout d'impulsion de la stratégie d'entreprise. Ce lieu où la part de femmes progresse si faiblement: un peu plus de 10% aujourd'hui contre 8,5% il y a cinq ans. Ce lieu d'exercice du pouvoir, où l'on recrute de futurs administrateurs. Comment faire que les femmes puissent franchir cet ultime marche au même titre que les hommes ? Pour entrer dans un comité exécutif ou un comité directeur, il faut avoir dirigé un business ou une filiale. Or pour de femmes l'on fait dans les grands groupes* »<sup>160</sup>. Ce phénomène ne se limite malheureusement pas à la France.

### 2.2.2. LA FINLANDE

A côté des pays qui ont adopté des lois avec des systèmes de quotas, d'autres ont opté pour l'autorégulation<sup>161</sup>. Prenons l'exemple de la Finlande qui a atteint une moyenne de 40% des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques en 2009 sans pour

---

<sup>158</sup> *Ibid.*

<sup>159</sup> F. COHEN, « Gender quota : la féminisation des instances dirigeantes en pratique », *Nouvelle Europe*, Mardi 20 janvier 2015, disponible sur : <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1865>

<sup>160</sup> V. LION, « Loi Copé-Zimmermann : cinq ans après, y a-t-il plus de femmes chez les dirigeants ? », 1<sup>er</sup> février 2016, disponible sur : [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/loi-cope-zimmermann-cinq-ans-apres-des-directions-feminisees\\_1759244.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/loi-cope-zimmermann-cinq-ans-apres-des-directions-feminisees_1759244.html)

<sup>161</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *RSE&Diversité*, 2016, disponible sur [http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-femmes-quota-autoregulation\\_0.pdf](http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-femmes-quota-autoregulation_0.pdf), p. 12.

autant introduire un quelconque système de quota <sup>162</sup>. Cependant, depuis 2009 le gouvernement finlandais semble avoir changé de perspective et penche désormais pour la prise de mesures législatives <sup>163</sup>.

### 2.2.3. LA LITUANIE

La Lituanie est un pays qui n'a utilisé ni d'autorégulation ni de système de quotas alors qu'elle compte un grand nombre de femmes administratrices exécutives et non exécutives <sup>164</sup>. Cependant, le nombre de femmes occupant des postes de direction, ou des postes à fortes responsabilités reste très faible, il est uniquement de 3% <sup>165</sup>.

### 2.2.4. LA GRANDE-BRETAGNE

Les conseils d'administration en Grande-Bretagne comptaient 10% des femmes en 2010. Aux fins de remédier à cette sous-représentation, Lord Davis a publié en 2011 le rapport « women on board » <sup>166</sup>.

Il utilise la méthode de l'autorégulation des entreprises avec un objectif à atteindre de 25% des femmes dans les conseils d'administration avant 2014 mais affirme qu'il sera possible d'utiliser le système de quotas si cette méthode ne suffit pas <sup>167</sup>.

Grâce à cette initiative, les femmes au sein des conseils d'administration anglaise est passé de 12,5% en 2011 à 25,4% en 2015 <sup>168</sup>.

Ce progrès est lié à 5 facteurs :

- « 1. Un objectif chiffré avec un calendrier défini.
2. Un consensus politique sur le fait que la situation était inacceptable.
3. Un changement proposé par ceux qui sont au pouvoir.

---

<sup>162</sup> Finnish Chamber of Commerce, *The glass Ceiling is cracking : self-regulation beats quotas*, 2012, disponible sur : [http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING\\_Self-regulation-Beats-Quotas\\_finncam.pdf](http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING_Self-regulation-Beats-Quotas_finncam.pdf) p.19; L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 12.

<sup>163</sup> Finish ministry of Social Affairs and Health, « Government action plan for gender equality 2012-2015 », 2012, disponible sur : <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72267/URN%3ANBN%3Afi-fe201504225186.pdf?sequence=1> ; L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 12.

<sup>164</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 13.

<sup>165</sup> *Ibid.*

<sup>166</sup> *Ibid.*

<sup>167</sup> *Ibid.*

<sup>168</sup> *Ibid.*

4. Une ouverture à la collaboration.

5 Des actions et programmes réfléchis, de la salle de classe à la salle du conseil »<sup>169</sup>.

Le Royaume-Uni est l'exemple qui démontre qu'il est possible d'atteindre un certain résultat sans pour autant utiliser la méthode des quotas.

### 2.3. EXEMPLE DE LA NORVEGE

Le premier pays du monde à avoir légiféré pour introduire un système de quota de 40% de femmes au sein des conseils d'administrations des sociétés cotées est la Norvège<sup>170</sup>.

La Loi sur les entreprises stipule aux articles 6 à 11a : *« exigences relatives à la représentation des deux sexes dans les conseils d'administration. (1) Au sein des conseils d'administration des entreprises... cotées en bourse, les deux sexes doivent être représentés de la façon suivante : Lorsque les conseils comportent deux ou trois membres, les deux genres doivent y être représentés; lorsque les conseils comportent quatre ou cinq membres, les deux genres doivent y être représentés par au moins deux membres chacun; lorsque les conseils comportent entre six et huit membres les deux genres doivent y être représentés par au moins trois membres; lorsque les conseils comportent neuf membres ou plus, chacun des deux sexes doit détenir au moins 40% des mandats ; les dispositions des alinéas A à 4 ci-dessus s'appliquent de façon identique pour la désignation des administrateurs et administratrices suppléants »*<sup>171</sup>.

Ce quota s'applique aussi bien aux sociétés anonymes de droit privé qu'aux entreprises publiques contrôlées par l'Etat mais pas aux sociétés à responsabilité limitée qui sont souvent des petites entreprises familiales en Norvège<sup>172</sup>.

Cette loi a été adoptée en 2003 et entra en vigueur pour les entreprises publiques en 2004 et pour les sociétés anonymes de droit privé en 2006. Ces entreprises ont toutefois pu bénéficier d'une période transitoire de deux ans supplémentaires donc jusqu'en 2008<sup>173</sup>.

---

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> A. STORVIK, M. TEIGE, « l'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », *Friedrich-Ebert-Stiftung*, 2010, disponible sur : [http://www.fesparis.org/tl\\_files/fesparis/pdf/publication/norvege.pdf](http://www.fesparis.org/tl_files/fesparis/pdf/publication/norvege.pdf), p. 1.

<sup>171</sup> A. STORVIK, M. TEIGE, « l'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », *op. cit.*, p. 3.

<sup>172</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 7.

Selon les estimations, la Norvège avait une moyenne entre 2 et 4% de femmes dans les instances de décision de ses sociétés cotées à 40% en 2009<sup>174</sup>, à 40,5% en 2015<sup>175</sup>. Cette augmentation spectaculaire s'explique par le type de sanction infligée aux entreprises concernées en cas de non-respect de la loi. En effet, la sanction la plus lourde est celle de la dissolution de l'entreprise<sup>176</sup>.

La solution pour bon nombre de sociétés anonymes ne voulant pas ou ne pouvant pas respecter ce quota est le changement du statut juridique de la société qui devient une société à responsabilité limitée et qui n'est pas visée par la loi<sup>177</sup>.

Agnès Bolso a donné son avis suite à l'entrée en vigueur de la loi : *« nous nous sommes rendus compte que cette transformation avait une influence sur le processus de décision. Une plus grande représentation féminine semble rendre les réunions un peu plus agréables, la préparation des documents est plus organisée et compréhensible, et les procédures plus formelles. Les personnes interrogées ont appelé ça professionnalisation »*<sup>178</sup>.

De plus, une pratique réalisée pour que le quota soit atteint aussi rapidement est le cumul des mandats, appelé aussi les « golden skirts »<sup>179</sup>. En effet, 21 femmes et 9 hommes avaient deux mandats à leurs actifs entre 2007 et 2010<sup>180</sup>.

Un autre problème se pose concernant les femmes dans les plus hautes sphères des entreprises. En effet, même si le quota des femmes au sein des conseils d'administration a été atteint, il reste qu'en 2015 aucune femme ne préside le conseil d'administration d'une société

---

<sup>173</sup> A. STORVIK, M. TEIGE, « l'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », *op. cit.*, p. 4 et 5.

<sup>174</sup> A. STORVIK, M. TEIGE, « l'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », *op. cit.*, p. 8.

<sup>175</sup> F. COHEN, « Gender quota : la féminisation des instances dirigeantes en pratique », *op. cit.*, p. 9.

<sup>176</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 8.

<sup>177</sup> *Ibid.*

<sup>178</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 9; A. BOLSO, « Ignore the doubters. Norway's quota on women in the boardroom is working » in *The Guardian*, 18 juillet 2011, disponible sur : <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/jul/18/diversity-boardroom-corporate-decisions>

<sup>179</sup> L. MARK, « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », In *the Guardian*, 1er juillet 2011, disponible sur : <https://www.theguardian.com/business/2011/jul/01/norway-golden-skirt-quota-boardroom> ; L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 6.

<sup>180</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p. 8.

cotée ou d'une entreprise publique en Norvège et moins de 4% des directeurs généraux sont des femmes<sup>181</sup>.

## **SECTION 2. BIENFAITS DE LA DIVERSITE DES GENRES DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

### **§1. AU NIVEAU MICROECONOMIQUE**

#### **1.1 MEILLEURES PERFORMANCES<sup>182</sup>**

Une étude réalisée par Mckinsey & Company démontre qu'une firme qui dispose d'équipes managériales mixtes a augmenté ses cours d'actions de 17 points de pourcentage par rapport à 2005 et 2007. L'étude démontre aussi une amélioration quant au bénéfice d'exploitation moyen<sup>183</sup>.

De plus, les firmes comptant des femmes au sein des organes décisionnels ont 42% de bénéfices sur les ventes de plus que leurs concurrentes mais aussi 66% de plus de rendements des capitaux investit<sup>184</sup>.

Ces statistiques démontrent que les performances d'une entreprise lorsqu'elle est constituée de manière mixte sont non-négligeables. Cette mixité permet notamment de « *se concentrer davantage sur la gestion et le contrôle des risques* »<sup>185</sup>.

---

<sup>181</sup> L. CHARLET, A. METRAL, « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *op. cit.*, p 7; N. SMITH, « Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance » in *IZA world of Labor Evidence-based policy making*, mai 2014, disponible sur : <http://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-boards-of-directors.pdf>

<sup>182</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 7.

<sup>183</sup> MCKINSEY & COMPANY, « Women matter: gender diversity, a corporate performance driver », 2007, Disponible sur : <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007> ; MCKINSEY & COMPANY, « Women at the top of corporations: making it happen », 2010 ; Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 7.

<sup>184</sup> CATALYST, « the Bottom line: corporate performance and women's representation on boards », 2007, disponible sur : [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)

<sup>185</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 7.

## 1.2 L'IMPORTANCE DES FEMMES SUR LE MARCHE<sup>186</sup>

Une étude réalisée en 2011<sup>187</sup> nous montre que 70% des dépenses de consommation mondiales sont effectuées par des femmes. Cela leur permet, lorsqu'elles occupent des postes à responsabilité, de connaître les produits les mieux adaptés aux besoins des consommateurs<sup>188</sup>.

## 1.3. LA QUALITE DU PROCESSUS DE DECISION<sup>189</sup>

Un organe décisionnel composé de manière mixte sera plus performant quant aux décisions à prendre vu que l'évaluations des possibilités se fera avec des points de vue différents, masculins et féminins<sup>190</sup>.

Claire Dorland-Clauzel directrice des marques et des relations extérieures en France affirme que lorsqu'une femme est présente « *il y a plus d'écoute, de discipline et de bienveillance* »<sup>191</sup>, Viviane de Beaufort quant à elle ajoute : « *les femmes créent une ambiance plus consensuelle, plus agréable, avec une approche des conflits moins brutales et moins égotiques, elles agissent comme des médiatrices* »<sup>192</sup>. Michel Landel explique cela car « *les femmes sont moins préoccupées par leur carrière et davantage par l'intérêt général. Surtout, elles ont deux vies, une à la maison, une au bureau; elles sont efficaces* »<sup>193</sup>.

## 1.4. UNE MISE A PROFIT DU VIVIER DE TALENTS<sup>194</sup>

Nous avons vu *supra* davantage de femmes que d'hommes ont un diplôme supérieur, l'accès pour celles-ci aux postes à responsabilité reste très limité. Cela engendre une sous-exploitation de nombreux talents féminins qui ne peuvent accéder à ces postes pour les raisons vues *infra*.

---

<sup>186</sup> *Ibid.*

<sup>187</sup> Bloomberg, « Women controlling consumer spending sparse among central bankers », 2011, disponible sur : <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club>

<sup>188</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 7.

<sup>189</sup> *Ibid.*

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> V. LION, « Loi Copé-Zimmermann : cinq ans après, y a-t-il plus de femmes chez les dirigeants ? », *op. cit.*, p. 10.

<sup>192</sup> *Ibid.*

<sup>193</sup> *Ibid.*

<sup>194</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 7.

## §2. AU NIVEAU MACROECONOMIQUE

### 2.1. VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Nous savons qu'à l'heure actuelle, il existe un problème de vieillissement de la population. Ce phénomène s'explique par une forte diminution du taux de natalité alors que l'espérance de vie augmente au fur et à mesure des années. La proportion de personnes plus aptes à travailler en raison de leur âge augmente car moins de personnes entrent sur le marché de l'emploi<sup>195</sup>.

Lorsque les entreprises ne prennent pas en compte les talents des femmes qui sont nécessaires aujourd'hui, elles réduisent leurs chances de disposer de main-d'œuvre utile mais aussi la croissance économique au niveau macroéconomique<sup>196</sup>.

### 2.2. POPULATION ACTIVE

Les perspectives de l'emploi de l'OCDE 2008 nous précise que « *des économies fortes et des régimes de retraite durables dépendront d'un taux d'emploi des femmes plus élevé et d'un rendement salarial plus important de leur travail rémunéré* »<sup>197</sup>. Il est donc primordial de briser le plafond de verre et de permettre aux femmes d'accéder à certains postes. La stratégie Europe 2020 a pour objectif de faire en sorte que les hommes et les femmes âgés de 20 à 64 ans atteignent un taux d'emploi de 75%<sup>198</sup>. Pour atteindre cet objectif, il faut utiliser des incitants pour que les femmes restent dans les effectifs de l'emploi notamment en leur ouvrant l'accès à des postes à responsabilités<sup>199</sup>.

---

<sup>195</sup> *Ibid.*, ; Eurostat, « Structure et vieillissement de la population », 2016, disponible sur : [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing/fr)

<sup>196</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p.7.

<sup>197</sup> OCDE, « Perspective de l'emploi de l'OCDE », 2008, disponible sur <http://www.oecd.org/dataoecd/36/17/43244511.pdf> p. 140; Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 8.

<sup>198</sup> *Ibid.*

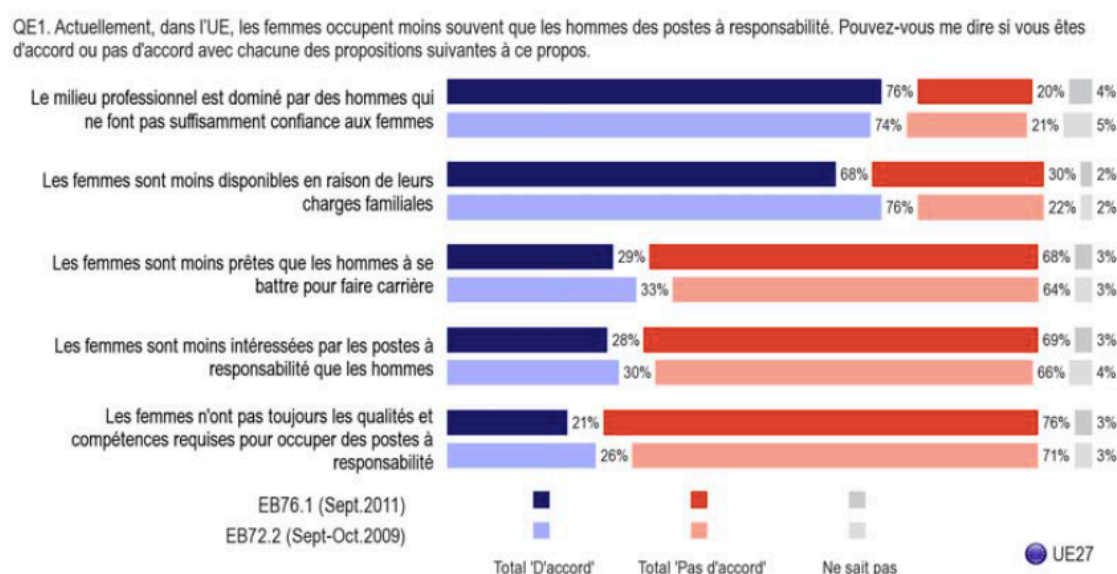
<sup>199</sup> *Ibid.*

## CHAPITRE 2. LES BARRIÈRES ET RECOMMANDATIONS

### SECTION 1. LES BARRIÈRES - STÉRÉOTYPES

#### §1. RÉPARTITION TRADITIONNELLE DES TÂCHES

Une étude sur la place des femmes dans le monde du travail, fut réalisée au niveau européen. La question suivante fut posée aux citoyens de l'UE : « Actuellement dans l'UE, les femmes occupent moins que les hommes des postes à responsabilité. Pouvez-vous me dire si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec chacune des propositions suivantes »<sup>200</sup> :



Base : échantillon total

Cette étude nous montre que « les européens considèrent que le milieu professionnel est dominé par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes et que les femmes sont moins disponibles en raison de leur charges familiales<sup>201</sup> ». En effet, 76% des répondants sont d'accord pour affirmer que les hommes ne font pas suffisamment confiance aux femmes. 68% des répondants pensent notamment que les femmes sont moins disponibles à cause des charges familiales<sup>202</sup>.

<sup>200</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, 2012, disponible sur : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf), p. 10.

<sup>201</sup> Ibid.

<sup>202</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », *op. cit.*, p. 11.

Bien que les femmes représentent 45% de la main-d'œuvre européenne<sup>203</sup>, les stéréotypes affirmant que la femme doit dans un premier temps s'occuper de ses enfants et des tâches ménagères persistent encore aujourd'hui<sup>204</sup>.

Pour un cadre, utiliser la vie de famille comme excuse n'est pas possible, nous affirme à ce propos Jan « *lorsque vous prétendez occuper une fonction plus élevée, vous devez vous préparer à une charge de travail plus importante. Si vous vous portez candidat, vous savez que ce n'est pas sans incidence sur votre vie. Si vous devez quitter à 17 heures pour reprendre vos enfants à l'école, il vaut mieux ne pas se porter candidat* »<sup>205</sup>.

Les femmes ayant des enfants sont promues plus tardivement que les hommes et de ce fait elles seront moins disponibles pour s'occuper des enfants<sup>206</sup>. En effet, une femme interrogée annonce avoir renoncé à sa promotion « *j'ai été sélectionnée pour une fonction de directeur des RH du Benelux. Mon mari est directeur RH. Nous devons trancher et je me suis dit que j'avais déjà des enfants, en voulais-je plus ? Finalement, j'ai refusé l'offre de promotion avec la larme à l'œil mais je ne le regrette pas. Mon mari avait déjà une fonction d'encadrement et nous avons estimé que ce serait trop compliqué, qu'on serait trop pris par le travail* »<sup>207</sup>.

Les résultats de l'enquête menée par TNS Opinion & Social diffèrent fortement en fonction des pays, les Slovaques (85%), les Hongrois (83%) et les Grecs (79%) étant plus nombreux à affirmer que les femmes sont moins disponibles pour exercer des postes à responsabilité que les Français (51%) les Portugais (59%) et les Litvaniens (60%)<sup>208</sup>.

Une étude récente a démontré que 60% des européens étaient d'accord avec l'affirmation que « *lorsque la maman travaille à plein temps, la vie de famille en souffre* » environs un tiers

---

<sup>203</sup> Eurostat, « Enquête sur les forces de travail », 2008.

<sup>204</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *Office des publications de l'Union européenne*, Luxembourg, 2010, p. 35.

<sup>205</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *RSE & Diversité*, 2015, disponible sur : <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2015-gbpm-femmes-resp-fr.pdf>, p. 28.

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> *Ibid.*

<sup>208</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », *op. cit.*, p. 28.

des sondés étaient ‘plutôt d’accord’ et un quart ‘tout à fait d’accord’<sup>209</sup>. Ces réponses indiquent que pour beaucoup d’europeens, la femme devrait travailler à mi-temps et s’occuper des enfants en conformité avec le schéma de la famille traditionnelle qui n’est pas conciliable avec l’idée d’une carrière professionnelle<sup>210</sup>.

Enfin, un obstacle que les femmes rencontrent mais qui est rarement pris en considération est la prise en charge des tâches ménagères. En effet, lorsque les femmes ne sont pas régulièrement aidées par leurs compagnons/maris c’est une charge supplémentaire qu’elles endurent et qui les bloque dans leur carrière<sup>211</sup>.

Comme le résumait parfaitement Cécile Guillaume et Sophie Pochic<sup>212</sup> : « *les femmes sont clairement handicapées par les représentations sociales des rôles des deux sexes et de la division des tâches ménagères* »<sup>213</sup>.

L’inégalité de la gestion des tâches ménagères n’est pas uniquement un problème national mais concerne tous les pays du monde<sup>214</sup>. La Suède étant le pays qui applique le mieux le partage de ces tâches avec 78,3% des femmes contre 82,5% des hommes<sup>215</sup>.

Cela explique la raison pour laquelle beaucoup de femmes qui occupent des postes à responsabilités sont des personnes qui n’ont pas d’enfants ou qui sont aidées par leurs maris/compagnons ou par un membre de leur famille<sup>216</sup>.

---

<sup>209</sup> Commission européenne, « L’égalité entre les hommes et les femmes », Eurobaromètre spécial 428, 2015, disponible sur : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_sum_fr.pdf)

<sup>210</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p.35.

<sup>211</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L’accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 29.

<sup>212</sup> Sophie Pochic est sociologue, chargée de recherche au centre national de la recherche scientifique et s’intéresse sur les inégalités entre les sexes et les discriminations professionnelles (voy. <http://recherche.parisdescartes.fr/mage/L-equipe/Sophie-Pochic>).

<sup>213</sup> C. GUILLAUME, S. POCHIC, *Conciliation travail-famille : attention travaux*, L’Harmattan, 2009, p. 113-125.

<sup>214</sup> Courrier international, « Pas de partage pour le ménage », 2016, disponible sur : [http://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-pas-de-partage-pour-le-menage?utm\\_source=Facebook&utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=Echobox](http://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-pas-de-partage-pour-le-menage?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=Echobox)

<sup>215</sup> *Ibid.*

<sup>216</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L’accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 29 et annexes 1 et 2.

## §2. IDEES PRECONCUES SUR LES CAPACITES PROFESSIONNELLES

Des études ont révélé qu'il existe des caractéristiques qui sont habituellement attribuées aux hommes et qui correspondent aux spécificités des tâches d'un bon cadre telles que « *une fonction qualifiée de très exigeante qui requiert des compétences, de grandes capacités d'encadrement et de bonne prise de décision* »<sup>217</sup>.

Pourtant, la majorité des européens estiment que les femmes sont tout aussi capables de se battre pour faire carrière que les hommes<sup>218</sup>.

Cette étude avait été effectuée en 2009 et le nombre de répondants affirmant que les femmes sont prêtes à se battre pour faire carrière a augmenté de 64% à 68%<sup>219</sup> et beaucoup moins de répondants affirment qu'elles ne sont pas prêtes de 29% à 36%<sup>220</sup>.

Les pays avec le plus grand nombre de répondants affirmant que les femmes ne sont pas prêtes à se battre pour leur carrière avec le même acharnement que les hommes/ de la même manière que les hommes sont la Slovaquie (50%), la Hongrie et la Pologne (46%) mais ceux étant en désaccord est la Chypre (20%), Malte (19%), Irlande (18%), la France (17%) et l'Espagne (15%)<sup>221</sup>.

Les études révèlent que l'âge et le sexe des répondants influent sur leurs réponses puisque les femmes ont davantage tendance à affirmer qu'elles sont prêtes à se battre pour faire carrière que les hommes. Les répondants âgés de 15 à 24 ans<sup>222</sup>, les jeunes, représentent le groupe d'âge qui voit davantage une égalité entre les hommes et les femmes dans ce domaine.

---

<sup>217</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 28.

<sup>218</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, *op. cit.*, p. 22.

<sup>219</sup> Entre 2009 et 2011.

<sup>220</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, *op. cit.*, p.23.

<sup>221</sup> Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, *op. cit.*, p. 24.

<sup>222</sup> *Ibid.*

Une étude d'Eurochambres a notamment révélé qu'une des idées reçues sur les femmes est qu'elles sont moins crédibles dans le monde des affaires que les hommes et qu'elles ont des difficultés à prendre des décisions<sup>223</sup>.

## SECTION 2. LES RECOMMANDATIONS<sup>224</sup> – INITIATIVES DES ENTREPRISES

### §1. EVALUATION DU PROGRES ACCOMPLIS SUR L'EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Les comités de recrutement ne peuvent refuser un candidat uniquement en raison de son sexe<sup>225</sup>. L'une des recommandations pour améliorer l'égalité des genres est de recourir à un système de suivi pour connaître le sexe des personnes embauchées<sup>226</sup>.

De nombreuses entreprises utilisent ce système qui permet de faire un rapport concernant la représentativité des sexes<sup>227</sup>. Dans l'étude effectuée, 72% des organisations interrogées mesurent la proportion des femmes à des niveaux d'emplois clés et 66% mesurent les différences de salaire entre les hommes et les femmes<sup>228</sup>.

Ces résultats vont permettre la fixation de certains objectifs par l'entreprise pour résoudre le problème de la sous-représentativité des femmes<sup>229</sup>.

Concernant les salaires, les entreprises devraient suivre un modèle contenant un barème basé sur des grilles salariales qui prendraient en compte les compétences, l'expérience et le niveau de responsabilité indépendamment du sexe de l'employé<sup>230</sup>.

L'étude effectuée démontre que les hommes ont davantage tendance à négocier leurs salaires que les femmes, une employée interrogée affirme qu'elle accepte l'emploi « *parce qu'il me plaît, indépendamment du fait qu'il soit bien rémunéré ou pas. Ce n'est pas ce qui importe.*

---

<sup>223</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 36.

<sup>224</sup> L. GRATTON, E. KELAN, L. WALKER, « Inspiring women: corporate best practice in Europe », *The Lehman Brothers Centre for Women in Business*, London Business School, 2007 Disponible sur : [http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May\\_2007\\_Corporate\\_Best\\_Practice\\_Report.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May_2007_Corporate_Best_Practice_Report.pdf).

<sup>225</sup> Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes, dénommé « loi du genre » Publié au Moniteur Belge le 30 mai 2007.

<sup>226</sup> L. GRATTON, E. KELAN, L. WALKER, « Inspiring women: corporate best practice in Europe », *op. cit.*, p. 3.

<sup>227</sup> *Ibid.*

<sup>228</sup> *Ibid.*

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 32.

*Ce n'est pas un grand souci pour moi. La première préoccupation est d'être bien dans mon emploi alors que de nombreux hommes savent ce qu'ils valent financièrement. Personnellement, je ne peux pas me vendre... lorsque je suis arrivée ici, je n'ai pas négocié mon salaire, ils m'ont demandé combien je souhaitais être payée, j'ai avancé un chiffre et ils m'ont répondu que c'était trop. J'ai accepté ce qu'ils m'ont proposé et j'étais heureuse d'avoir un emploi »<sup>231</sup>.*

L'évolution de la rémunération dépend du niveau de responsabilité et de l'ancienneté de l'employé et pas de ses performances<sup>232</sup>.

## §2. CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Nous avons vu précédemment que les femmes faisaient face à de nombreux obstacles notamment lorsqu'elles ont des enfants.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est très important. Un déséquilibre pourrait avoir de dangereuses répercussions sur le travailleur et l'entreprise ainsi que sur: la santé physique et mentale de l'employé; une augmentation du stress pouvant amener à la dépression, des troubles de l'anxiété; une perte de motivation; la prise en charge de moins de responsabilité menant à une moindre chance d'être promu; etc. sont autant de facteurs qu'un manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée peut engendrer<sup>233</sup>.

Dans une étude d'Eurofound, Il a été démontré qu'environ 3.3 millions d'européens entre 15 et 34 ans ont dû quitter leur emploi à temps plein parce que personne ne pouvait prendre soin de leurs enfants ou de leurs parents âgés<sup>234</sup>. Au sein de l'UE, 11% de jeunes pères sont inactifs alors que 35% des jeunes mères le sont<sup>235</sup>, ici encore la différence entre les sexes est relativement élevée.

---

<sup>231</sup> *Ibid.*

<sup>232</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 33.

<sup>233</sup> ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN ETRE AU TRAVAIL, « Concilier vie privée et vie professionnelle... Tout un programme », disponible sur : <http://www.abbet.be/Fiche-6-1-1-Concilier-vie-privee>

<sup>234</sup> EUROFOUND, « Caring for children and dependants: effect on careers of young workers », *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2013, Disponible sur: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1344en\\_0.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1344en_0.pdf), p. 3.

<sup>235</sup> *Ibid.*

L'auteur Gosta Esping-Andersen affirme que le manque de moyens pour promouvoir l'équilibre vie professionnelle et vie de famille peut mener à une augmentation de personnes devant sacrifier leur désir d'enfants pour se consacrer à leurs carrières ou à un faible taux de travail pour les femmes acceptant un revenu faible car ne pouvant travailler qu'à temps partiel<sup>236</sup>.

L'un des seuls moyens pour que les jeunes mères puissent entrer dans le marché du travail est que les grands-parents surveillent leurs petits-enfants<sup>237</sup>.

Pourtant, de nombreuses mesures peuvent être prises telles que le télétravail ou des horaires plus flexibles. Des mesures informelles peuvent être prises, notamment, ne pas organiser de réunion le soir mais plutôt aux horaires normaux de travail ou recourir au mécanisme du crédit-temps afin de garantir un meilleur équilibre avec la vie familiale.<sup>238</sup>

Ce mécanisme de crédit-temps ne convient pas toujours à tout le monde au vu du témoignage d'une cadre d'une entreprise qui affirme : *« j'ai travaillé assez longtemps à quatre cinquième parce que mon enfant en bas âge avait des problèmes de santé. Mais c'est un travail très absorbant. Je maintiens actuellement ce rythme de travail parce que mon père est malade. La réduction de mon temps de travail n'a pas été accompagnée d'une réduction de la charge de travail... Vous avez l'impression d'avoir plus de temps pour vous mais c'est le contraire. Je n'ai jamais été aussi épuisée. Je pense vraiment mettre un terme à mon crédit-temps. Nous planifions un mode de travail irréalisable. Cela n'a rien à voir avec la hiérarchie, c'est le danger d'un travail qui vous plait. On ne voit pas le temps passer ! »*<sup>239</sup>.

Quant au télétravail, il faut que l'entreprise dispose de moyens nécessaires pour permettre aux travailleurs d'installer les matériaux adéquats à domicile<sup>240</sup>.

Cependant, lorsque des mesures sont instaurées au sein de l'entreprise pour corriger ces déséquilibres des études démontrent qu'elles ne sont que fort rarement appliquées<sup>241</sup>.

---

<sup>236</sup> *Ibid.* ; G. ESPING-ANDERSEN, *The incomplete revolution, adapting to women's new role*, 2009

<sup>237</sup> EUROFOUND, « Caring for children and dependants: effect on careers of young workers », *op. cit.*, p. 3.

<sup>238</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 36.

<sup>239</sup> *Ibid.*

<sup>240</sup> *Ibid.*

<sup>241</sup> L. GRATTON, E. KELAN, L. WALKER, « Inspiring women: corporate best practice in Europe », *op. cit.*, p. 4.

Par exemple, alors que de nombreuses entreprises prévoient un mécanisme d'horaire flexible, près de la moitié des organisations interrogées indiquent que moins de 10% des femmes cadre travaillent de manière flexible et moins de 20% des managers et des cadres supérieurs travaillent à temps partiel<sup>242</sup>.

### §3. CREER DES RESEAUX DE SOUTIEN

#### 3.1 LES MODELES

Un élément important pour promouvoir l'intégration des femmes dans le monde du travail et les convaincre qu'il est faisable d'occuper un poste à responsabilité tout en ayant une vie de famille et donc concilier vie de famille et vie professionnelle est de leur présenter des modèles<sup>243</sup>.

En effet, pour avancer les individus ont besoin d'avoir des preuves concrètes que les objectifs qu'ils veulent atteindre sont réalisables<sup>244</sup>.

Néanmoins toutes les femmes occupant ces postes à responsabilités ne désirent pas forcément être érigées en modèles. Cela s'explique donc sur le fait que c'est une femme qui est à cette position et pas sur leurs compétences et leurs parcours professionnel à proprement parler. Un certain nombre d'entre elles acceptent toutefois d'assumer ce rôle de modèle afin de motiver d'autres femmes et leurs montrer que leurs objectifs sont réalisables<sup>245</sup>.

Ce genre d'initiatives peuvent être prises dans le cadre de la stratégie de l'entreprise souhaitant démontrer que la société est en faveur d'une certaine diversité des sexes bien que cela puisse engendrer certaines tensions entre ces femmes-modèles et leurs collègues masculins<sup>246</sup>.

Nous pouvons citer en exemple le groupe PricewaterhouseCoopers pour qui l'une des priorités est que les femmes puissent avoir des perspectives de carrière au même titre que les

---

<sup>242</sup> *Ibid.*

<sup>243</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 37.

<sup>244</sup> *Ibid.*

<sup>245</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 38.

<sup>246</sup> *Ibid.*

hommes<sup>247</sup>. Il existe un site internet entier dédié à montrer l'accomplissement des femmes au sein de PwC mais aussi des statistiques concernant le nombre d'employés occupant chaque échelons, et leur sexe. Cette pratique a un double emploi puisqu'elle permet une certaine transparence tout en motivant les employées en leur montrant les femmes ayant atteint la position de leadership<sup>248</sup>. Le site contient notamment des témoignages de ces femmes relatant leur parcours professionnel et leur position concernant l'égalité des genres dans ce domaine<sup>249</sup>. L'entreprise explique : « *Nous espérons que leur histoire incitera les femmes qui travaillent chez PwC et ailleurs à tracer leur propre chemin vers les postes de direction* »<sup>250</sup>.

Les entreprises ne sont pas les seules à promouvoir les femmes modèles, il existe des articles dans la presse et des cérémonies de remises de prix<sup>251</sup>.

Par exemple, en Finlande le Talouselämä publie le top-100 des femmes d'affaires finlandaise<sup>252</sup> ou le Real Business au Royaume-Uni qui a créé les First Women Awards qui est un événement réalisé pour octroyer des prix aux femmes qui ont « *brisé le plafond de verre* »<sup>253</sup>.

### 3.2. LE TUTORAT

« *Le tutorat est une relation d'aide d'apprentissage basée sur la confiance mutuelle qui s'établit entre deux individus, l'un, le tuteur, partageant ses connaissances et ses expériences avec l'autre, son protégé, qui est prêt et disposé à tirer parti de cet échange pour enrichir son expérience professionnelle* »<sup>254</sup>.

---

<sup>247</sup> « Women at pricewaterhousecoopers – global priority », Disponible sur : <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/index.jhtml> ; Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 38.

<sup>248</sup> *Ibid.*

<sup>249</sup> « Role models – spotlight on PwC women in leadership positions » <http://pwc.com/gx/en/women-at-pwc/role-models.jhtml> ; Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 38.

<sup>250</sup> *Ibid.*

<sup>251</sup> *Ibid.*

<sup>252</sup> Le top-100 des femmes d'affaires finlandaise du magazine talouselämä disponible sur : [http://talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P\\_tt\\_j\\_naiset09\\_56934a.pdf](http://talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P_tt_j_naiset09_56934a.pdf) ; Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 38.

<sup>253</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 39.

<sup>254</sup> *Ibid.* ; Définition du site internet du programme pilote Mentoring for Women du Kings College, Londres <http://www.kcl.ac.uk/about/structure/admin/equal-opps/training/mentoring/>

De manière générale, le tuteur est à un échelon supérieur du même s'il arrive qu'il soit au même niveau voir qu'il occupe un niveau inférieur. Le critère déterminant est que le tuteur possède une certaine expérience supplémentaire à celle du protégé et qu'il puisse lui apporter une certaine connaissance<sup>255</sup>.

Ce programme de tutorat peut être prévu de manière officielle par l'entreprise pour permettre aux catégories sous-représentées telles que peuvent l'être les femmes d'atteindre le niveau des cadres dans leurs carrières ou même d'uniquement permettre un échange de connaissances et de compétences<sup>256</sup>.

Il existe un grand nombre d'avantages pour le protégé mais aussi pour tuteur<sup>257</sup>. Le tuteur va permettre d'aider le protégé dans sa carrière mais aussi dans son épanouissement professionnel<sup>258</sup>. De plus, il lui donne des conseils précieux notamment pour surmonter les obstacles qui se dresseront devant lui. Il sert également de soutien pour le protégé le jour où celui-ci se voit assigner de nouvelles responsabilités<sup>259</sup>. Le tuteur pourra donner accès à son protégé à certains réseaux qui pourraient lui être utile et lui ouvrir de nouvelles perspectives d'avenir<sup>260</sup>. Quant au tuteur, ce programme lui permet de partager ses acquis, d'aider le protégé et de le voir progresser<sup>261</sup>.

Le tutorat est extrêmement efficace lorsque les travailleurs veulent acquérir des compétences de management<sup>262</sup>. Néanmoins, il a été démontré que les femmes bénéficient moins que les hommes de ce tutorat. Peu nombreuses au sommet de la hiérarchie, elles ont moins l'occasion de servir de tutrices aux employés de sexe féminin.<sup>263</sup>

---

<sup>255</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 40.

<sup>256</sup> *Ibid.*

<sup>257</sup> *Ibid.*

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> *Ibid.*

<sup>260</sup> *Ibid.*

<sup>261</sup> *Ibid.*

<sup>262</sup> *Ibid.*

<sup>263</sup> *Ibid.*

Cependant, de nombreux programmes furent mis en place spécifiquement pour les femmes : le programme « *FTSE 100 Cross-company Mentoring* »<sup>264</sup> permettant aux femmes accédant à des postes de direction d'être mises en relation de tutorat avec une série de PDG et de président des plus grandes firmes britanniques<sup>265</sup>.

Au niveau européen existe « *L'european Professional Women's Network* »<sup>266</sup> organise des événements pour permettre aux femmes chef d'entreprise ou cadres supérieurs de mettre en œuvre des relations de tutorat<sup>267</sup>.

Pour être capable de mettre en place ce mode de tutorat, l'entreprise doit disposer d'importants moyens humains et financiers ce qui est rarement le cas des petites structures<sup>268</sup>.

### 3.3. LES RESEAUX

Les femmes se sont rendues compte de l'importance des réseaux pour leur carrière en observant les bénéfices que cela a pu apporter à leurs homologues masculins<sup>269</sup>. Les femmes utilisent principalement ce système de réseaux « *pour favoriser l'ascension professionnelle ; trouver un emploi ; s'intégrer dans le monde du travail* »<sup>270</sup>.

Différents réseaux, notamment au niveau international, sont disponibles. Citons par exemple, l'EPWN qui est une fédération paneuropéenne établie pour permettre aux femmes d'accéder à des soutiens et des conseils pour améliorer leur leadership; ou l'European Platform of Women<sup>271</sup> qui est plutôt axée sur la promotion de l'égalité des sexes dans des domaines spécifiques à la recherche pluridisciplinaire; le réseau de femmes d'Eurochambres<sup>272</sup>, l'Association des chambres européennes de commerce et d'industrie et qui a pour objectif : « *développer une plateforme européenne d'information afin de promouvoir l'égalité*

---

<sup>264</sup> *Ibid.* ; Programme « FTSE-100 Cross-company mentoring », disponible sur : [http://www.praesta.co.uk/images/praesta\\_FTSE-100-mentoring-programme\\_2009.pdf](http://www.praesta.co.uk/images/praesta_FTSE-100-mentoring-programme_2009.pdf)

<sup>265</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p.41.

<sup>266</sup> *Ibid.* ; Consulter : <http://www.europeanpwn.net>

<sup>267</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 42.

<sup>268</sup> *Ibid.*

<sup>269</sup> *Ibid.*

<sup>270</sup> *Ibid.*

<sup>271</sup> Consulter : <http://epws.org/index.php>

<sup>272</sup> Consulter <http://eurochambres.be/content/default.asp?PageID=27>

*des chances entre hommes et femmes ainsi que les points de vue et les intérêts professionnels des femmes »<sup>273</sup>.*

### CHAPITRE 3. LE SYSTEME DES QUOTAS

#### SECTION 1. LES AVANTAGES DU SYSTEME DES QUOTAS

Nous ne pouvons ignorer que beaucoup de femmes ne peuvent exploiter leur potentiel dans le monde du travail car elles se heurtent toujours au fameux plafond de verre.

De nombreuses initiatives furent cependant prises au niveau européen mais aussi au niveau national sans pour autant avoir réduit significativement l'écart entre les hommes et les femmes au sein des postes à responsabilités<sup>274</sup>. Il a été constaté que les progrès les plus significatifs furent enregistrés au sein des entreprises dans les pays adoptant un système de quotas contraignant tel que le pays pionnier à la matière, la Norvège<sup>275</sup>.

Pourtant, il a été démontré précédemment que la présence des femmes au sein des postes à responsabilités ou des conseils d'administration représente une réelle plus-value à l'entreprise au vu notamment de leur style de management qui est sensiblement différent de ceux de leurs homologues masculins.

Sandrine Devillard, directeur associé senior au sein de McKensey à Paris précise « *McKinsey réalise depuis plus de six ans des études extrêmement factuelles sur le sujet. Toutes les données que nous avons exploitées exposent une corrélation forte et indéniable entre la performance des entreprises et la présence de trois femmes ou plus au sein du comité de direction. Et même si on sait que la corrélation n'implique pas la causalité, il est indéniable qu'il y a quelque chose. Malgré cela, la situation n'évolue que très lentement* »<sup>276</sup>.

---

<sup>273</sup> Commission européenne, « Eurochambres soutient l'entrepreneuriat féminin par le biais d'un réseau exclusif », disponible sur : [http://cordis.europa.eu/news/rcn/20891\\_fr.html](http://cordis.europa.eu/news/rcn/20891_fr.html)

<sup>274</sup> V. REDING, « Quotas de femmes dans les entreprises : briser le plafond de verre en Europe », Le Huffington Post, 2013, disponible sur : [http://www.huffingtonpost.fr/viviane-reding/quotas-de-femmes-dans-les\\_b\\_4323334.html](http://www.huffingtonpost.fr/viviane-reding/quotas-de-femmes-dans-les_b_4323334.html)

<sup>275</sup> Voy. l'exemple de la Norvège *supra*.

<sup>276</sup> C. DUSSAPAT, « A quelles barrières sont confrontées les femmes aux travail ? », Challenge, 2012, disponible sur : <http://www.challenges.fr/womens-forum/20121009.CHA1725/a-quelles-barrieres-sont-confrontees-les-femmes-au-travail.html>

Madame Marie-Jo Zimmermann, députée française, à qui nous devons la fameuse loi française Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, a déclaré lors d'une interview : « *un homme nait administrateur, une femme le devient* »<sup>277</sup>.

Elle affirme qu'un problème majeur que rencontre les femmes est le déni de leurs compétences professionnelles. En effet, beaucoup continuent à affirmer que ces femmes furent embauchées ou promues en raison de leur genre. Le ministre norvégien qu'elle avait rencontré suite à la promulgation de la loi instaurant un système de quotas pour les conseils d'administration a confirmé que les femmes étaient compétentes et qu'elles devaient arrêter de croire qu'elles ont été choisies uniquement parce que ce sont des femmes<sup>278</sup>.

Elle rajoute que le système de quotas est primordial pour faire éclore leurs talents car elles ont effectivement les compétences, elles peuvent effectivement gérer une entreprise de manière remarquable et en utilisant des méthodes différentes, ce qui effraie souvent les hommes<sup>279</sup>. Introduire des quotas permet d'améliorer le mode de fonctionnement de l'entreprise en introduisant comme l'avait fait la Norvège des programmes de formation et permettre aux administrateurs hommes et femmes d'être formés à ce poste<sup>280</sup>. On est davantage axé sur les compétences avec une rupture du modèle plus traditionnel au sein du conseil d'administration où la nomination se faisait souvent en raison du fait du prince<sup>281</sup>.

Elle précise notamment qu'au cours des années, de nombreuses initiatives, non contraignantes, furent prises pour promouvoir les femmes au sein des entreprises mais que leurs résultats furent médiocres. Pour changer les choses de manière significative, il faut des lois, des contraintes, pour obliger l'entreprise à respecter les prescrits légaux<sup>282</sup>.

Cette loi instaurant un système de quotas, eut beaucoup d'opposants, principalement parmi les chefs d'entreprises et les PDG qui aujourd'hui admettent son bénéfice, et notamment la

---

<sup>277</sup> Faut-il des quotas en faveur des femmes ? disponible sur : [http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13\\_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/\\_groupe25/index4e71.html?page\\_id=41](http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/_groupe25/index4e71.html?page_id=41)

<sup>278</sup> *Ibid.*

<sup>279</sup> *Ibid.*

<sup>280</sup> *Ibid.*

<sup>281</sup> *Ibid.*

<sup>282</sup> *Ibid.*

plus-value que constitue l'apport de nouvelles personnes au style et aux méthodes de travail différents. L'apport des femmes a même insufflé une certaine dynamique à des entreprises en difficulté au moment de l'adoption de la loi.

Madame Zimmermann termine l'interview en confirmant que ces quotas furent instaurés pour changer les mœurs et faire évoluer les mentalités notamment sur l'argument de maternité. D'autres mesures telles que l'instauration de congés de paternité contribuèrent également à ce changement de mentalités<sup>283</sup>.

Madame Guler Turan, sénatrice et membre du parlement flamand rejoint madame Zimmermann sur de nombreux points et précise : *« beaucoup d'études montrent que plus une entreprise compte de femmes aux postes de direction, plus elle est rentable. L'économie et la société ont donc tout intérêt à exploiter ce vivier de talents. L'instauration de quotas dans les entreprises peut permettre d'en finir avec les 'réseaux d'anciens', exclusivement masculins, et de garantir que les femmes qualifiées cesseront d'être privées d'accès aux postes de direction en raison de leur sexe. Les quotas constituent par définition une mesure temporaire, destinée à mettre fin à une situation d'inégalité qui s'est construite au fil du temps. Une fois cet objectif atteint, ils seront supprimés conformément au principe de l'égalité de traitement au sens des juridictions internationales compétentes en matière de droits humains »*<sup>284</sup>.

## SECTION 2. LES CRITIQUES CONCERNANT LE SYSTEME DES QUOTAS

Nous savons que les femmes sont sous-représentées au sein des conseils d'administration. Avoir recours au système de quotas engendre, cependant un certain nombre de polémiques<sup>285</sup>.

Au premier abord, l'on pourrait croire que les femmes seraient unanimement en faveur du système des quotas et pourtant un sondage a été effectué en Allemagne qui démontre qu'un grand nombre de femmes cadres sont contre car *« désireuses d'être recrutées sur leurs seules*

---

<sup>283</sup> *Ibid.*

<sup>284</sup> G. TURAN, « Des quotas en faveur de l'égalité hommes femmes », l'Annuel de l'OCDE, 2015, disponible sur : [http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/4018/Des\\_quotas\\_en\\_faveur\\_de\\_l\\_E9galit\\_E9\\_homme\\_s-femmes.html](http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/4018/Des_quotas_en_faveur_de_l_E9galit_E9_homme_s-femmes.html)

<sup>285</sup> Faut-il des quotas en faveur des femmes ? disponible sur : [http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13\\_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/\\_groupe25/index4e71.html?page\\_id=41](http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/_groupe25/index4e71.html?page_id=41)

*compétences* »<sup>286</sup>. La directrice des ressources humaines d'Accor, Cathy Kopp « *se souvient des minorité-quotas lors de son expérience américaine chez IBM, et leur difficulté pour ne pas dire impossibilité à asseoir leur légitimité* »<sup>287</sup>. De plus, des femmes administratrices très compétentes peuvent perdre de la crédibilité auprès de leurs collègues masculins à cause de ces quotas, car leur avancement serait attribué au fait qu'elles sont des femmes<sup>288</sup>.

Certains arguent que le système des quotas s'avèrera discriminatoire pour certains hommes compétents parce que l'entreprise devant atteindre un certain quotas de femmes préférera promouvoir ou embaucher une femme moins compétente qu'un homme afin de ne pas être sanctionnée<sup>289</sup>.

De plus, d'autres pensent qu'introduire ces quotas ne permettra pas de solutionner les problèmes fondamentaux à la source de cette inégalité tel que les stéréotypes ou les questions de la garde des enfants. il serait préférable de trouver plutôt des moyens pour concilier vie de famille et vie professionnelle au sein même de l'entreprise<sup>290</sup>.

Des exemples furent cités qui démontrent que dans certains pays, tels la Suède, une évolution peut se produire pour autant recourir à ce système de quotas<sup>291</sup>.

---

<sup>286</sup> *Ibid.*

<sup>287</sup> *Ibid.*

<sup>288</sup> *Ibid.*

<sup>289</sup> *Ibid.*

<sup>290</sup> *Ibid.*

<sup>291</sup> *Ibid.*

## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous exposerons les différents éléments expliqués ci-dessus concernant l'égalité des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées.

Nous avons traité de l'évolution de l'égalité des sexes en Belgique en concluant qu'il y a quelques années, les femmes étaient dépourvues de certains droits que nous considérons aujourd'hui comme fondamentaux : elles n'avaient par exemple pas accès à certaines formations uniquement réservées hommes<sup>292</sup>.

Ensuite, des mesures correctrices telles que la loi du 30 avril 1958 supprimant la puissance maritale, la loi du 1<sup>er</sup> mars 1974 établissant une égalité entre le père et la mère dans l'exercice de l'autorité parentale et bien d'autres furent adoptées. Les femmes ont pourtant dû attendre 2002 pour recevoir une reconnaissance constitutionnelle de leurs droits.

Nous avons ensuite évoqué l'évolution de l'égalité des genres au niveau européen, en constatant que depuis l'acte fondateur de la « Communauté Economique Européenne », l'égalité des sexes d'un point de vue salarial était prévue. S'en est suivi le traité d'Amsterdam qui introduira l'interdiction de discriminations basées sur le sexe de manière générale et enfin le traité de Lisbonne qui a donné à la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne un effet contraignant.

De nombreuses directives furent notamment prises concernant aussi bien l'égalité des sexes en matière de sécurité sociale que la promotion de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail ou encore sur les congés parentaux<sup>293</sup>. Cela permettra aux femmes de bénéficier d'un partage égalitaire quant aux responsabilités familiales pour qu'elles puissent se concentrer sur leurs carrières autant que leurs maris/compagnons.

---

<sup>292</sup> P. DELFOSSE, « Isabelle Gatti de Gamond », La ligne de l'enseignement et de l'éducation permanente asbl, disponible sur : <http://ligue-enseignement.be/la-ligue/chroniques-historiques/isabelle-gatti-de-gamond/>

<sup>293</sup> Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale ; Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale ; Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par Buisnesseurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

La promotion de l'égalité entre les sexes est une activité fondamentale au sein de l'Union Européenne. En marge des directives et des différents traités, de nombreuses initiatives furent prises telle que la création de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes ou la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes par la Commission européenne.

Au niveau des mesures prises pour promouvoir l'équilibre hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées, une proposition de directive fut déposée au niveau européen et vise à ce que le sexe sous-représentés occupent 40% des postes d'administrateurs non exécutifs<sup>294</sup>. De nombreuses critiques furent formulées concernant cette proposition de directive notamment que « *L'Union Européenne n'a aucune compétence pour prendre des mesures de discrimination à rebours* »<sup>295</sup> ou que le pourcentage imposé est donné de manière arbitraire. Cette proposition de directive de 2012 n'est donc toujours pas entrée en vigueur et est encore au stade de proposition.

Néanmoins, au niveau national, le code de gouvernance d'entreprise avait recommandé aux entreprises qu'au moins 30% des postes d'administrateurs des sociétés cotées soient occupés par des femmes, or, très peu de progrès furent enregistrés dans ce domaine. La loi du 28 juillet 2011 fut donc adoptée en prévoyant qu'un tiers d'administrateurs soit désigné en fonction du sexe sous-représenté et lorsque ce quota n'est pas atteint, de nombreuses sanctions. Grâce à cette loi le nombre de femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées a doublé depuis 2008<sup>296</sup>. Les entreprises publiques et la Loterie Nationale, elles, ont atteint leurs quotas. Ce qui prouve qu'en Belgique, pour atteindre des objectifs chiffrés, un système contraignant était nécessaire.

Toutefois, lorsque des initiatives volontaires telles que le code de gouvernance d'entreprise et les chartes sont prévues, elles permettent à certains pays d'atteindre le quota sans avoir recours à un système contraignant.

---

<sup>294</sup> Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.

<sup>295</sup> J. REDENIUS -HOEVERMANN , « Améliorer l'équilibre hommes/femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées en bourse? », *op. cit.*, p. 95.

<sup>296</sup> Institut pour l'égalité des femmes et des hommes , « Premier bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration », *op. cit.*, disponible sur : [http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp\\_quotas\\_25\\_01\\_2016.pdf](http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf)

Nous nous sommes ensuite intéressé à certaines statistiques concernant la diversité des genres dans la gouvernance des entreprises dans l'Union Européenne. Ces statistiques ont démontré que les femmes étaient en règle générale plus diplômées que les hommes mais qu'elles ne parvenaient que difficilement à obtenir des postes à responsabilité notamment du plafond de verre. De plus, malgré toutes les législations adoptées au niveau belge et européen sur l'égalité salariale, d'importants écarts demeurent entre les hommes et les femmes bien qu'ayant les mêmes qualifications et occupant le même poste. En effet, les femmes sont payées en moyenne 16% de moins que les hommes et elles exercent plus que ces derniers des horaires à mi-temps pour assumer les responsabilités familiales<sup>297</sup>. L'adoption de la directive sur les congés paternité a permis une certaine évolution en la matière mais les mentalités restent souvent figées sur l'idée que c'est aux femmes qu'il revient d'assumer entièrement les responsabilités parentales.

Nous avons ensuite axé notre analyse sur la représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration en comparant la situation de 2012 et celle de 2015. Cela révèle en effet, qu'une certaine évolution s'est mise en place car un grand nombre d'Etats membres a pris des initiatives pour promouvoir cette égalité. Il a été fait référence à plusieurs pays ayant pris des initiatives de manière différentes. Prenons comme exemple la France, la Belgique et la Norvège qui ont utilisé un système de quotas contraignant avec des sanctions en cas de non-respect et où d'énormes progrès ont pu être constaté. Néanmoins, nous ne pouvons nier que des pays comme La Finlande, la Lituanie ou la Grande-Bretagne ayant opté pour des systèmes d'autorégulation ont également enregistré une certaine progression<sup>298</sup>.

Les nombreux bienfaits de la diversité des genres dans la gouvernance d'entreprise furent aussi cités. Nous nous sommes notamment référés à de nombreuses études prouvant que cette diversité engendre une meilleure performance de l'entreprise mais également améliore le processus de décision. Il ne faut pas ignorer la place prépondérante qu'occupent les femmes dans les dépenses de consommation mondiales qui leur donne donc une certaine connaissance quant aux besoins des consommateurs<sup>299</sup>. De plus, alors qu'à l'heure actuelle nous devons faire face au vieillissement général de la population, il serait dommage de se priver du vivier

---

<sup>297</sup> Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », *op. cit.*, p. 9.

<sup>298</sup> *Supra.*

<sup>299</sup> *Supra.*

de talents que représentent les femmes dans les hautes sphères des entreprises. Cela serait délétère aussi bien pour l'entreprise au niveau microéconomique qu'à l'économie dans sa globalité d'un point de vue macroéconomique.

La dernière analyse de ce mémoire porte sur les barrières que subissent les femmes pour atteindre les postes de responsabilité notamment en raison de la traditionnelle répartition inégale des tâches domestiques rendant *de facto* les femmes moins disponibles que les hommes à cause justement des charges familiale<sup>300</sup>s. D'autres barrières sont constituées par les idées préconçues sur les capacités professionnelles des femmes, certains pensant qu'elles ne sont pas prêtes à se battre pour leur carrière ou qu'elles sont moins crédibles, bien que les résultats diffèrent d'un Etat membres à l'autre<sup>301</sup>.

Différentes recommandation<sup>302</sup>s furent formulées au sein de l'entreprise pour permettre de briser ce plafond de verre notamment en effectuant une évaluation des progrès accomplis sur l'égalité entre les hommes et les femmes et en se concentrant sur les comités de recrutements pour qu'un candidat se voit rejeter en raison de son sexe, mais aussi en rééquilibrant les salaires. Une plus grande transparence contraindra les entreprises à respecter les différents prescrits. De plus, il est primordial de prendre des mesures au niveau interne de l'entreprise afin de permettre aux femmes et aux hommes de concilier leur vie de famille avec leur vie professionnelle. Enfin, permettre aux femmes de créer des réseaux de soutiens tels que le tutorat ou la promotion de modèles pour qu'elles ne pensent pas qu'il est inconcevable pour une femme d'avoir accès à des postes à responsabilités.

Nous constatons que de nombreuses initiatives furent prises pour promouvoir l'égalité des sexes au sein des conseils d'administration sur base de différents mécanismes. Il n'existe pas de bon ou de mauvais système, les facteurs culturels peuvent jouer un rôle important. Ainsi certains pays auront davantage tendance à introduire un système exigeant un quota bien qu'il soient conscients que ces systèmes comprennent des avantages et des inconvénients tandis que pour d'autres l'autorégulation suffit. Bien que l'on soit en 2016, les femmes sont toujours

---

<sup>300</sup> Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *op. cit.*, p. 35.

<sup>301</sup> E. HUCHET, A-C. MARQUET, M. TANCAU, « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *op. cit.*, p. 29.

<sup>302</sup> L. GRATTON, E. KELAN, L. WALKER, « Inspiring women: corporate best practice in Europe », *op. cit.*, p. 3.

confrontées à certains stéréotypes. Il est donc nécessaire qu'un changement de mentalité soit encouragé.

Il a fallu de nombreuses années pour que les femmes acquièrent certains droits dont les hommes jouissaient depuis longtemps. Il en sera sûrement de même au niveau de la présence des femmes aux postes à responsabilités étant entendu que les initiatives prises jusqu'à présent ne furent pas vaines et que certains progrès furent réalisés.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **LEGISLATION EUROPEENNE**

- Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, signé à Rome le 25 mars 1957.
- Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, synthèse, disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10905&from=FR>
- la Directive 79/7/CEE du 19 décembre 1978 relatives à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.
- Traité sur l'Union européenne, signé à Maastricht le 7 février 1992.
- la Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.
- Traité d'Amsterdam modifiant le Traité sur l'Union européenne, les Traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, signé à Amsterdam le 2 octobre 1997.
- Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, signée à Nice le 7 septembre 2000.
- Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne et le Traité instituant la Communauté européenne, signé à Lisbonne le 13 décembre 2007.
- La directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par Buisnessurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

- Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM (2012) 614 final, 14 novembre 2012.
- Convention d'Istanbul, disponible sur [http://ec.europa.eu/smartregulation/roadmaps/docs/2015\\_just\\_010\\_istanbul\\_convention\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smartregulation/roadmaps/docs/2015_just_010_istanbul_convention_en.pdf)

## **LEGISLATION BELGE**

- Art. 10, Art. 11 bis, Art. 67§2 Constitution belge.
- Lois coordonnées du 18 juillet 1966 sur l'emploi des langues en matière administrative.
- Proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées, Rapport complémentaire fait au nom de la Commission chargée des problèmes de droit commercial et économique fait par Mme Dierick, *Doc. parl.*, Ch. repr., sess. 2010-2011, n°0211/10.
- Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.
- Loi du 22 mars 1999 portant diverses mesures en matières de fonction publique.
- Art. 61§2, Art. 518bis Code des sociétés belge.
- Code de gouvernance d'entreprise 2004, Bruxelles.

- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes, dénommé « loi du genre » Publié au Moniteur Belge le 30 mai 2007.
- Code de gouvernance d'entreprise 2009, Bruxelles.
- Convention Collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, modifiée par les Conventions collectives de travail n°25 bis du 19 décembre 2001 et n°25ter du 9 juillet 2008, disponible sur <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-025.pdf>.
- Arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

### **JURISPRUDENCE EUROPEENNE**

- Arrêt Kalanke, C.J.C.E 17 octobre 1995, C-450/93, *Rev. trim. dr. eur.*, 1996, p. 429, point 18.
- C.J.C.E., 8 avril 1976 (Gabrielle Defrenne c. Société Anonyme Belge de NavigationAérienne Sabena), 43/75, *Rec. C.J.C.E.*, pp. 455 et s.

### **JURISPRUDENCE BELGE**

- Arrêt de la Cour Constitutionnelle n°9/94 du 27 janvier 1994, B.6.2.
- Arrêt de la Cour Constitutionnelle n° 42/97 du 14 juillet 1997, B.20.
- Arrêt de la Cour constitutionnelle n°17/2009 du 12 février 2009, B.22.2 et B.22.3.
- Avis du Conseil d'Etat n° 49.473/AG, 26 avril 2011, p. 8 et p.11.

## DOCTRINE

- ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN ETRE AU TRAVAIL, « Concilier vie privée et vie professionnelle... Tout un programme », disponible sur : <http://www.abbet.be/Fiche-6-1-1-Concilier-vie-privee>
- BOLSO, A., « Ignore the doubters. Norway's quota on women in the boardroom is working » in *The Guardian*, 18 juillet 2011, disponible sur : <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/jul/18/diversity-boardroom-corporate-decisions>
- O'DONNELL, S., KENNEDY, S., « Women controlling consumer spending sparse among central bankers », Bloomberg, 2011, disponible sur : <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club>
- CATALYST, « the Bottom line: corporate performance and women's representation on boards », 2007, disponible sur : [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)
- CHARLET, L., METRAL, A., « Femmes et quota, entre loi et autorégulation », *RSE&Diversité*, 2016, disponible sur [http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-femmes-quota-autoregulation\\_0.pdf](http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-femmes-quota-autoregulation_0.pdf)
- COENE, M-T., *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, Pol-His, Bruxelles, 1991, pp. 44-69.
- CRABBE, B., DELFOSSE, M-L., GAIARDO, L., VERLAECKT, G., WILWERTH, E., « Les femmes dans les livres scolaires », *Pierre Mardaga*, Bruxelles, 1985, pp. 126-134.

- COHEN, F., « Gender quota : la féminisation des instances dirigeantes en pratique », *Nouvelle Europe*, Mardi 20 janvier 2015, disponible sur : <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1865>
- Commission Corporate Governance, Communiqué de presse du 11 janvier 2011; voir aussi Communiqué de presse du 23 mai 2011.
- Commission européenne, « Eurochambres soutient l'entrepreneuriat féminin par le biais d'un réseau exclusif », disponible sur: [http://cordis.europa.eu/news/rcn/20891\\_fr.html](http://cordis.europa.eu/news/rcn/20891_fr.html)
- Commission européenne, « Gender balance in decision-making positions, Database: women and men in decision-making, Business and Finance, Quoted Companies », 2010 disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm)
- Commission européenne, « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi », Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2012, disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf)
- Commission européenne, « Report on equality between women and men 2015 » disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/2016\\_annual\\_report\\_2015\\_web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf)
- Commission européenne, « L'égalité entre les hommes et les femmes », Eurobaromètre spécial 428, 2015, disponible sur : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_sum_fr.pdf)
- Commission européenne, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, 2012, disponible sur : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf)
- Commission européenne, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », *Office des publications de l'Union européenne*, Luxembourg, 2010.

- COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, « Strategic engagement for gender equality 2016-2019 », Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles, 2015, disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203\\_strategic\\_engagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf)
  
- Courrier international, « Pas de partage pour le ménage », 2016, disponible sur : [http://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-pas-de-partage-pour-le-menage?utm\\_source=Facebook&utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=Echobox](http://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-pas-de-partage-pour-le-menage?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=Echobox)
  
- DE BUERGER-VAN LIERDE, F., « À l'origine du mouvement féministe en Belgique 'l'affaire Popelin' », *revue belge de philosophie et d'histoire*, 1972, pp.1128-1137
  
- DEFOSSE, P., *Dictionnaire historique de la laïcité en Belgique*, Luc Pire, pp. 90-103.
  
- DELFOSSE, P., « Isabelle Gatti de Gamond », La ligne de l'enseignement et de l'éducation permanente asbl, <http://ligue-enseignement.be/la-ligue/chroniques-historiques/isabelle-gatti-de-gamond/>
  
- DELNOY, P., *Le couple sous toutes ses formes, mariages, cohabitation légale et cohabitation de fait*, Anthemis, 2013, pp. 52-83.
  
- DENIS, M., VAN ROKEGHEM, S., *Le féminisme est dans la rue, Belgique 1970-1975*, Bruxelles, De Boek, 1993, pp. 9-40.
  
- DU BOIS, G., « femmes/hommes, modes d'emploi au niveau européen » Nouvelle Europe, lundi 5 décembre 2011, disponible sur : <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1336>
  
- DUMOULIN, M., GERARD, E., VAN DEN WIJNGAERT, M., DUJARDIN, V., *Nouvelle histoire de Belgique*, Complexe, 2006, pp.60-68.
  
- DUSSAPAT, C., « A quelles barrières sont confrontées les femmes aux travail ? », Challenge, 2012, disponible sur : <http://www.challenges.fr/womens->

[forum/20121009.CHA1725/a-quelles-barrieres-sont-confrontees-les-femmes-au-travail.html](http://forum/20121009.CHA1725/a-quelles-barrieres-sont-confrontees-les-femmes-au-travail.html)

- ESPING-ANDERSEN, G., « The incomplete revolution, adapting to women's new role » 2009.
- EUROPEAN COMMISSION, « First-phase consultation of social partners under article 154 TFEU on possible action addressing work-life balance faced by working parents and caregivers », European commission (2015) first-phase consultation of social partners under article 154 TFEU on possible action addressing work-life balance faced by working parents and caregivers, C (2015) 7754 final, 11 novembre 2015.
- EUROFOUND, « Caring for children and dependants: effect on careers of young workers », *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2013, Disponible sur:  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1344en\\_0.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1344en_0.pdf)
- European Commission, « Women on boards – Factsheet 2, gender equality in the Member States », disponible sur [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf)
- EUROSTAT, « Structure et vieillissement de la population », 2016, disponible sur : [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing/fr)
- EUROSTAT « Enquête sur les forces de travail », 2008, disponible sur : <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/microdata/european-union-labour-force-survey>
- Evolution du problème de l'égalité de rémunération dans les commissions paritaires, *In Revue du travail*, juin-juillet 1957, pp.700-720.

- Finnish Chamber of Commerce, *The glass Ceiling is cracking : self-regulation beats quotas*, 2012, disponible sur : [http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING\\_Self-regulation-Beats-Quotas\\_finncham.pdf](http://naisjohtajat.fi/files/2012/05/THE-GLASS-CEILING-IS-CRACKING_Self-regulation-Beats-Quotas_finncham.pdf)
- Finish ministry of Social Affairs and Health, « Government action plan for gender equality 2012-2015 », 2012, disponible sur : <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72267/URN%3ANBN%3Afi-fe201504225186.pdf?sequence=1> ;
- GUILLAUME, C., POCHIC, S., « Conciliation travail-famille : attention travaux », L'Harmattan, 2009, pp. 113-125.
- GRATTON, L., KELAN, E., WALKER, L., « Inspiring women: corporate best practice in Europe », *The Lehman Brothers Centre for Women in Business*, London Business School, 2007 Disponible sur : [http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May\\_2007\\_Corporate\\_Best\\_Practice\\_Report.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May_2007_Corporate_Best_Practice_Report.pdf)
- HALPERN, C., « Peut-on en finir avec le plafond de verre ? » 2008, disponible sur [http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre\\_fr\\_22408.html](http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html)
- HUCHET, E., MARQUET, A-C., TANCAU, M., « L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique – Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité », *RSE & Diversité*, 2015, disponible sur : <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2015-gbpm-femmes-resp-fr.pdf>
- INSTITUT POUR L'EGALITE DES FEMMES ET DES HOMMES, « Premier bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration », Communiqué de presse, disponible sur : [http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp\\_quotas\\_25\\_01\\_2016.pdf](http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf)

- MARK, L., « Most of the women who make up Norway's 'golden skirts' are non-execs », In *the Guardian*, 1er juillet 2011, disponible sur : <https://www.theguardian.com/business/2011/jul/01/norway-golden-skirt-quota-boardroom> ;
- MASSON J-P., « Les cinquante ans de la loi du 30 avril 1958 relative aux droits et devoirs respectifs des époux », *J.T.*, 2008/17, n°6309, pp. 293-296.
- MCKINSEY & COMPANY, « Women matter: gender diversity, a corporate performance driver », 2007, Disponible sur : <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>
- MCKINSEY & COMPANY « Women at the top of corporations: making it happen », 2010.
- Ministère des familles, de l'enfant et des droits des femmes, « Loi de 2011 : votre entreprise est-elle concernée ? » disponible sur : <http://administratrices.femmes.gouv.fr/vous-etes-une-entreprise/votre-entreprise-est-elle-concernee-par-la-loi-cope-zimmermann%E2%80%AF/>
- La Libre, « En marche vers les privatisations », disponible sur : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/en-marche-vers-les-privatisations-5625194435700fb92fd7147a>
- LION, V., « Loi Copé-Zimmermann : cinq ans après, y a-t-il plus de femmes chez les dirigeants ? », 1<sup>er</sup> février 2016, disponible sur : [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/loi-cope-zimmermann-cinq-ans-apres-des-directions-feminisees\\_1759244.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/loi-cope-zimmermann-cinq-ans-apres-des-directions-feminisees_1759244.html)
- OCDE, « Coordination des ONG pour les droits de l'enfant, Autorité parentale, attributs, limites, et mise en œuvre », 2010, disponible sur: [http://www.lacode.be/IMG/pdf/Microsoft\\_Word\\_-\\_Autorite\\_parentale.pdf](http://www.lacode.be/IMG/pdf/Microsoft_Word_-_Autorite_parentale.pdf),
- OCDE, « Perspective de l'emploi de l'OCDE », 2008, disponible sur <http://www.oecd.org/dataoecd/36/17/43244511.pdf>

- PALMER, C., Olympe De Gouges, 2016, disponible sur : <http://www.olympedegouges.eu/>
- PRINCEWATERHOUSECOOPERS, « Women at pricewaterhousecoopers – global priority », Disponible sur : <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/index.jhtml>
- PRINCEWATERHOUSECOOPERS, « Role models – spotlight on PwC women in leadership positions » <http://pwc.com/gx/en/women-at-pwc/role-models.jhtml>
- RAMORT, M., « Egalité hommes/femmes: L'Europe est féministe, le saviez vous? », 8 mars 2008 disponible sur : <http://www.eurosduvillage.eu/625-EGALITE-HOMMES-FEMMES-L-Europe.html>
- REDENIUS-HOEVERMANN, J., « Améliorer l'équilibre hommes/femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées en bourse? », *Journal de droit européen*, 2013, pp. 95-96.
- REDENIUS-HOEVERMANN, J., WEBER-REY, D., « La représentation des femmes dans les conseils d'administrations et de surveillance en France et en Allemagne », *Rev. Soc.*, 2011, p. 200-206.
- REDING, V., « Quotas de femmes dans les entreprises : briser le plafond de verre en Europe », *Le Huffington Post*, 2013, disponible sur : [http://www.huffingtonpost.fr/viviane-reding/quotas-de-femmes-dans-les\\_b\\_4323334.html](http://www.huffingtonpost.fr/viviane-reding/quotas-de-femmes-dans-les_b_4323334.html)
- SOMONART, V., « L'obligation de mixité au sein du conseil d'administration des sociétés cotées », *Rev. prat. soc.*, 2011, pp. 51-76.
- SMITH, N., « Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance » in *IZA world of Labor Evidence-based policy making*, mai 2014, disponible sur : <http://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-boards-of-directors.pdf>

- SPECIAL EUROBAROMETER 428, « Gender Equality », Mars 2015, disponible sur : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer\\_report\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer_report_2015_en.pdf)
- STORVIK, A., TEIGE, M., « l'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », *Friedrich-Ebert-Stiftung*, 2010, disponible sur : [http://www.fesparis.org/tl\\_files/fesparis/pdf/publication/norvege.pdf](http://www.fesparis.org/tl_files/fesparis/pdf/publication/norvege.pdf)
- TIBERGHIE, A., *Manuel de droit fiscal 2014-2015*, Wolters Kluwer, Waterloo, 2014, pp. 340-362.
- TURAN, G., « Des quotas en faveur de l'égalité hommes femmes », l'Annuel de l'OCDE, 2015, disponible sur : [http://www.observeurocde.org/news/fullstory.php/aid/4018/Des\\_quotas\\_en\\_faveur\\_de\\_l\\_E9galit\\_E9\\_hommes-femmes.html](http://www.observeurocde.org/news/fullstory.php/aid/4018/Des_quotas_en_faveur_de_l_E9galit_E9_hommes-femmes.html)
- Union Européenne, Egalité entre les femmes et les hommes, disponible sur: [http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/equal\\_treatment.html?locale=fr](http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/equal_treatment.html?locale=fr)
- VAN ROKEGHEM, S., AUBENAS, J., VERCHEVAL-VERVOORT, J., *Des femmes dans l'histoire en Belgique depuis 1830*, Luc Pire, 2006, pp. 23- 69.
- WERENNE, J-C., Droit des régimes matrimoniaux, les rapports patrimoniaux entre époux, 2003-2004, disponible sur : <http://www.werenne.net/cours/Regmat.pdf>,

## DIVERS

- Faut-il des quotas en faveur des femmes ? « la députée Marie-Jo Zimmermann » ; disponible sur : [http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13\\_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/\\_groupe25/index4e71.html?page\\_id=41](http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo13/promo13_G25/www.controverses-minesparistech-7.fr/_groupe25/index4e71.html?page_id=41)
- Le top-100 des femmes d'affaires finlandaise du magazine talouselämä disponible sur : [http://talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P\\_tt\\_j\\_naiset09\\_56934a.pdf](http://talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P_tt_j_naiset09_56934a.pdf)
- Programme « FTSE-100 Cross-company mentoring », disponible sur : [http://www.praesta.co.uk/images/praesta\\_FTSE-100-mentoring-programme\\_2009.pdf](http://www.praesta.co.uk/images/praesta_FTSE-100-mentoring-programme_2009.pdf)
- European platform of women scientists, disponible sur : <http://epws.org/index.php>
- Centre de Documentation, Bibliothèque et Archives pour l'Égalité des chances, le féminisme et les Etudes féministes, 2007, disponible sur : <http://www.rosadoc.be/site/rosa/francais/reperes/chronologie.htm>
- Talent naar de Top, disponible sur : [http://talentnaardetop.nl/Home\\_NL/charter/ondertekenaars](http://talentnaardetop.nl/Home_NL/charter/ondertekenaars)
- Le site officiel de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, disponible sur : <http://eige.europa.eu/about-eige>

ANNEXES

ANNEXE N°1

Figure 13: Boards of large listed companies in the EU: level of female representation in October 2015 and progress since 2010



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making

ANNEXE N°2. OBJECTIFS, ACTIONS ET INDICATEURS POUR PROMOUVOIR LA PARTICIPATION PLUS EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES AU PROCESSUS DECISIONS (ENGAGEMENT STRATEGIQUE POUR L’EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES 2016-2019)

3. Promouvoir la participation plus équilibrée des femmes et des hommes au processus décisionnel

| Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre les efforts visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes aux postes de direction dans la sphère économique, notamment parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse (représentation d'au moins 40 % pour le sexe sous-représenté);</li> <li>- améliorer l'équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs exécutifs des grandes sociétés cotées et au sein de la pépinière de talents;</li> <li>- améliorer la collecte de données et l'équilibre hommes-femmes aux postes décisionnels dans les organismes de recherche;</li> <li>- améliorer l'équilibre hommes-femmes dans la prise de décision politique et dans la vie publique, y compris le sport;</li> <li>- atteindre l'objectif de 40 % de femmes aux postes d'encadrement supérieur et intermédiaire au sein de la Commission d'ici la fin de 2019.</li> </ul> |                 |            |
| ACTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | RESPONSABILITÉS | CALENDRIER |
| Continuer à soutenir l'adoption de la proposition de directive de 2012 relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse d'ici 2016 <sup>1</sup> ; suivre de près la transposition et la mise en œuvre; soutenir d'autres initiatives ciblées visant à atteindre un meilleur équilibre hommes-femmes dans la prise de décision, y compris fournir des orientations aux États membres                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | COM: JUST       | en cours   |
| Continuer à collecter et à diffuser des données sur la représentation des femmes et des hommes aux hautes fonctions décisionnelles, en étroite coopération avec l'EIGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | COM: JUST EIGE  | en cours   |
| Envisager des mesures pour améliorer l'équilibre hommes-femmes dans la prise de décision politique et continuer d'encourager les États membres ainsi que de soutenir les activités des autorités nationales en faveur de l'équilibre hommes-femmes aux postes décisionnels publics et politiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | COM: JUST       | 2018       |
| Fournir des orientations aux États membres sur une approche commune de la mise en œuvre d'objectifs quantitatifs en ce qui concerne les postes décisionnels dans la recherche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | COM: RTD        | 2016       |

| INDICATEURS                                                                                                                                                                                   | MOYENNE DE L'UE (ANNÉE)                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Proportion de femmes au sein des organes décisionnels les plus élevés des plus grandes sociétés enregistrées et cotées en bourse au niveau national                                           | 21,2 % (avril 2015)                                                                |
| Proportion de femmes parmi les présidents et PDG des plus grandes sociétés enregistrées et cotées en bourse au niveau national                                                                | Présidents: 7,1 %<br>PDG: 3,6 %<br>(avril 2015)                                    |
| Proportion de femmes parmi les membres exécutifs et non exécutifs des deux organes décisionnels les plus élevés des plus grandes sociétés enregistrées et cotées en bourse au niveau national | Administrateurs non exécutifs: 22,5 %<br>Cadres dirigeants: 13,7 %<br>(Avril 2015) |
| Proportion de femmes parmi les chefs d'établissement d'enseignement supérieur <sup>72</sup>                                                                                                   | 15,5 % (2010)                                                                      |
| Proportion de femmes dans les assemblées monocamérales ou les chambres basses des parlements nationaux ou fédéraux et au Parlement européen                                                   | 29 % (mai 2015)<br>PE: 37 %                                                        |
| Proportion de femmes parmi les membres des gouvernements nationaux ou fédéraux et de la Commission européenne                                                                                 | 27 % (mai 2015)<br>CE: 32 %                                                        |
| Proportion de femmes aux postes d'encadrement supérieur/intermédiaire de la Commission <sup>73</sup>                                                                                          | 28 % / 32 %<br>(février 2015)                                                      |