

Femmes

Europe : ce qu'il faut savoir de la directive sur les femmes dans les conseils d'administration

Par Guillaume Echelard le 09.06.2022 à 11h17

🕒 Lecture 6 min.

Une nouvelle directive européenne impose aux entreprises cotées en Bourse d'avoir 33% de femmes au conseil d'administration ou 40% parmi les membres non-exécutifs du conseil avant mi-2026. Le point sur les principales avancées de ce texte, depuis dix ans dans les tiroirs.



Ursula von der Leyen au Parlement européen, le 8 juin 2022. Le texte "Women on Boards" a été adopté après dix ans de blocage.

📷 FREDERICK FLORIN / AFP

C'est un périple législatif de dix ans qui s'achève. Mardi 7 juin, la directive "Women on Boards" a été approuvée par le [Conseil](#) et le [Parlement européens](#). Les conseils d'administration des entreprises européennes cotées en Bourse seront désormais soumis à des quotas de femmes. Plus précisément, ces grandes entreprises européennes devront, avant mi-2026, compter 33% de femmes - le texte évoquant un quota pour le "sexe sous-représenté" - au conseil d'administration, ou compter 40% de femmes parmi les membres non-exécutifs du conseil. Le texte pourrait faire bouger les conseils d'administration d'entreprises emblématiques comme Airbus, mais aussi changer les habitudes de certains pays, comme l'Estonie, où moins de 10% de femmes siègent aux conseils d'administration. Le point sur ce qu'il faut retenir de ce texte.

Un texte au parcours long et sinueux

Un des éléments marquants de la directive "Women on Boards" est sa mise en place tardive. Viviane Reding, femme politique luxembourgeoise de centre-droit, ancienne vice-présidente de la [Commission européenne](#), était à l'initiative de ce dispositif... en 2012. Elle se souvient: "C'était l'horreur. Les gouvernements écoutaient leurs entreprises, et étaient contre ce projet." L'Allemagne notamment s'oppose à l'époque au projet, mais la ministre du Travail, Ursula von der Leyen, le soutient. "Il fallait donc qu'Ursula von der Leyen devienne présidente de la Commission européenne, pour qu'elle reprenne l'accord", souligne Viviane Reding.

LIRE AUSSI

Comment briser le plafond de verre dans les entreprises

Viviane de Beaufort, professeure en droit européen à l'Essec, a également pratiqué le *lobbying* en faveur du texte de Viviane Reding à l'époque. Elle explique: "L'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni ne voulaient pas en entendre parler. Désormais, quand on regarde la cartographie, l'Espagne a légiféré, l'Italie et l'Allemagne aussi." Des textes divers qui s'inscrivent dans le sillon d'une loi norvégienne pionnière, mais aussi de la [loi française Copé-Zimmermann](#), votée en janvier 2011, qui prévoit que la "proportion d'administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%" dans les entreprises moyennes ou grandes.

Pourquoi cibler en particulier les conseils d'administration?

Le texte décide de se centrer particulièrement sur la part de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse, plutôt que - par exemple - le comité exécutif, ou même les postes à responsabilité. "Le conseil d'administration est très visible, explique Viviane Reding. Un conseil d'administration mixte montre aux jeunes femmes qui ont du talent que si l'une d'entre elle a réussi à être au sommet, elles aussi peuvent y arriver. C'est pour ça que j'ai voulu commencer par là." Pour la femme politique, les administratrices ont ainsi un rôle de modèle, pour celles "qu'on ne laisse pas avancer, ou qui n'ont pas le courage d'avancer". Les administratrices créeraient ainsi une aspiration vers le haut.

Dominique Druon, fondatrice du cabinet de conseil en gouvernance Aliath, spécialiste du recrutement d'administrateurs et administratrices, ajoute une explication plus technique: "C'est facile de légiférer sur des instances qui sont imposées par la loi comme le conseil d'administration. C'est plus compliqué pour le reste, ce qu'il se passe à l'intérieur des sociétés. Il y a toujours une suspicion d'ingérence."

LIRE AUSSI

Phénomène d'"opting out" : ces femmes qui disent "non" au pouvoir

Et la présence accrue de femmes dans les conseils d'administration ne bénéficie pas qu'aux femmes, mais aussi aux entreprises. "La mixité et la diversité ont beaucoup de vertus, notamment dans la professionnalisation des conseils, dans la prise de décision", estime Dominique Druon. "Il y a un enjeu de démocratie dans les décisions économiques, abonde Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences en gestion des ressources humaines au CNAM. Toutes les parties de la société participent ainsi aux décisions économiques. Cela améliore aussi la gouvernance des entreprises. Une diversité de situations personnelles au conseil d'administration permet d'avoir une diversité de point de vues sur l'entreprise."

Quid des critiques sur les politiques de quotas, qui leur reprochent de ne pas baser le recrutement sur les seules qualifications? "On dit souvent que les politiques de quotas sont un mal nécessaire, mais c'est vraiment nécessaire, sourit Anne-Françoise Bender. On aura toujours de 'bonnes' raisons de ne pas avoir de femmes dans les conseils d'administration. Avec les quotas, on en trouve, et elles sont qualifiées. C'est le seul moyen de lutter contre les risques de non-mixité, et ce qu'on appelle la ségrégation horizontale et verticale des postes."

33%, 40%... Des chiffres qui ne doivent rien au hasard

Mais pourquoi fixer ces deux seuils, à 33% et 40%? Le seuil du tiers est en fait un seuil régulièrement utilisé dans les politiques de quotas. Viviane de Beaufort explique: "Cela vient des travaux du sociologue Serge Moscovici, qui portaient sur les quotas éthiques universitaires dans les facs états-uniennes. Quand les quotas étaient trop bas, les étudiants n'avaient pas de bons résultats. Le tiers, c'est le bon pourcentage pour qu'une minorité puisse exister, apporter ses différences."

Quant au deuxième critère possible, celui des 40% de sièges non-exécutifs, Viviane de Beaufort commente: "Je trouve cela intéressant que la commission ait proposé deux critères au choix, pour laisser un peu de souplesse aux entreprises." Et cela d'autant plus que le rôle du conseil d'administration (ou de surveillance, comme en Allemagne) n'est pas le même exactement dans chaque pays, .

Des changements y compris en France

Si la France a déjà des quotas légèrement supérieurs à la directive européenne, plusieurs éléments devraient toutefois changer dans l'Hexagone. D'abord, toutes les sociétés du CAC 40 n'ont pas leur siège social en France - et ne sont donc pas toutes soumises à la loi. C'est le cas par exemple d'Airbus, qui compte 25% de femmes à son conseil d'administration, et devra donc renforcer sa féminisation d'ici à 2026. Autre changement, soulevé par Dominique Druon, qui exerce aussi des fonctions d'administratrice: davantage d'opportunités pour les administratrices françaises - particulièrement nombreuses du fait de la [loi Copé-Zimmermann](#) - de siéger dans les conseils de sociétés européennes.

L'Europe centrale et de l'Est dans le viseur de Bruxelles

Mais la France n'est évidemment pas le pays qui sera le plus touché par la loi. La marche sera nettement plus haute pour la Hongrie, Chypre ou l'Estonie, dont la part de femmes aux conseils d'administration stagne sous les 10%. "Les pays d'Europe centrale - la Pologne, la Hongrie, la Roumanie - sont particulièrement visés, analyse Viviane de Beaufort. C'est un énième coup de force déguisé pour empêcher les droits des femmes dans ces Etats de régresser."

Un texte qui ne résout pas tout

La directive européenne ne résoudra pour autant pas tous les enjeux autour de la présence de femmes dans les organes décisionnels des entreprises. "On pensait avec la loi Copé-Zimmermann que par le biais des conseils d'administration, la mixité augmenterait dans les comités exécutifs, cela n'a pas été le cas", reconnaît Dominique Druon. En France, il a fallu la [loi Rixain](#), adoptée en décembre 2021, pour imposer aux entreprises de plus de 1.000 salariés 40% de femmes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes d'ici à 2029. Pour Viviane Reding, le prochain grand enjeu à l'échelle européenne serait de légiférer sur les métiers de la tech, où les femmes sont encore largement sous-représentées.

 COMMENTER

© Challenges - Les contenus, marques, ou logos du site challenges.fr sont soumis à la protection de la propriété intellectuelle.

Audience certifiée par