

Diversité et place des femmes dans les conseils d'administration

1. Etat des lieux de la présence des femmes dans les conseils d'administration

L'étude du Crédit Suisse intitulée « *Gender Diversity and Corporate Performance* » publiée en août 2012 et couvrant 2.360 entreprises sur les 6 dernières années fait état de la situation suivante :

- Les secteurs plus proches du consommateur final comptent plus de femmes au sein des conseils d'administration que les autres
- Les entreprises de plus grande taille compte en général plus de femmes au sein des conseils d'administration
- Certaines régions/certains pays (ex : La Norvège) comptent beaucoup plus de femmes dans les conseils d'administration que d'autres (ex : La Corée)
- Les entreprises européennes affichent le changement le plus rapide en la matière sur les 6 dernières années.

La Vice-présidente de la Commission Européenne Viviane Reding indiquait en 2012 que les hommes représentent 91% des administrateurs exécutifs, 85% des administrateurs non exécutifs. Globalement, les femmes ne représentaient que 13,7% des administrateurs des grandes sociétés cotées en Europe en janvier 2012.

Si la proportion de femmes dans les conseils d'administration en Europe s'accroît, il convient cependant de noter que les femmes ne représentent que 3,4% au niveau de la Présidence des conseils et que cette proportion stagne. A l'inverse, les femmes représentent 60% des nouveaux diplômés universitaires. Ceci veut dire que les femmes ont moins de possibilités d'avancement dans leurs carrières et que leurs capacités ne sont pas utilisées à leur maximum.

Au niveau belge, on note quand même une augmentation pour la 5^e année consécutive de la proportion globale des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du Bel20 de 11% en 2011 à 13% en 2012.

2. Proposition de la Commission Européenne

Un projet de nouvelle directive européenne, proposée par la Commissaire Viviane Reding, a été adopté par la Commission le 14 novembre 2012 dans le but d'accroître la diversité au sein des conseils d'administrations à travers l'Europe. Celle-ci fixe un quota de **40%** de femmes au sein des **administrateurs non exécutifs** d'ici **2020 (2018** pour les entreprises publique cotées). De sorte à atteindre l'objectif et à éviter les nominations subjectives et favorisant les nominations de personnes ayant les mêmes caractéristiques que celles réalisant les nominations, les sociétés qui n'atteignent actuellement pas ce seuil devront effectuer chaque nomination d'administrateur non exécutif sur base de critères préétablis, clairs neutres et non ambigus.



Cette directive s'appliquera aux sociétés privées cotées disposant d'un pourcentage d'administrateurs non exécutifs inférieur à 40%, soit environ 5.000 sociétés en Europe. La directive ne concernera pas les entreprises comptant moins de 250 travailleurs et d'un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros¹.

Si les sociétés seront effectivement tenues à ce quota, aucune sanction n'est cependant prévue dans l'hypothèse où le quota ne serait pas respecté, si les mesures nécessaires pour tenter de l'atteindre ont effectivement été prises par les sociétés et gouvernements nationaux.

La proposition inclut également un « quota flexible » : les sociétés devront se fixer elles-mêmes un objectif individuel de représentation des deux sexes au sein des **administrateurs exécutifs** d'ici **2020** (ou **2018** pour les entreprises publiques cotées). Les sociétés devront rapporter annuellement sur les progrès réalisés par rapport à cet objectif.

3. Impact de la présence de femmes au sein des conseils d'administration

Un certain nombre d'études réalisées ces derniers temps tendent à montrer que les entreprises employant plus de femmes réalisent de meilleures performances financières et boursières que les autres.

L'étude du Crédit Suisse « *Gender Diversity and Corporate Performance* » montre ainsi que pour les entreprises dont le conseil d'administration compte au moins une femme, l'impact de la crise depuis 2008 a été moindre que pour les autres.

Les chiffres illustrant ce constat sont les suivants :

- Le taux de rendement des entreprises comptant au moins une femme dans leur conseil d'administration est de 16% contre 12% pour les autres
- L'endettement financier net atteint lui 48% contre 50% en l'absence de femme au sein du conseil d'administration
- Le bénéfice net est de 14% pour les entreprises comptant au moins une femme dans leur conseil d'administration contre 10% pour les autres
- En bourse, le même phénomène apparaît, avec une surperformance de 26% pour les entreprises avec une capitalisation dépassant 10 milliards de dollars et 17% pour les plus petites capitalisations.

Pour McKinsey, le bénéfice opérationnel des grandes sociétés européennes disposant d'une composition diversifiée est 56% plus élevé que celui des entreprises ne comptant que des hommes.

¹ Recommandation 2003/361/EC du 6 mai 2003 relative à la définition des micro, petites et moyennes entreprises.



Comment expliquer ce constat ?

Une explication avancée serait l'aversion plus grande des femmes aux risques, ce qui amène une attitude plus prudente en temps de crise. Il n'est donc pas certain que les mêmes tendances se dessineraient en cas de conjoncture favorable.

Par ailleurs, selon des études réalisées par McKinsey et la Nasa, les femmes seraient plus douées pour la définition des tâches individuelles et le coaching tandis que les hommes seraient plus doués pour l'esprit de décision et de compétition.

De plus, selon une étude du Boston Consulting Group de 2010, les femmes étant plus largement responsables des achats dans un ménage, elles seraient donc mieux à même de comprendre les attentes des consommateurs.

Ceci démontre en tout cas l'importance de la diversité afin d'assurer un travail efficace au sein d'un conseil d'administration.

Une étude du professeur Katherine Phillips et de son équipe démontre que la diversité au sein d'une équipe a l'impact suivant sur le travail :

- Les individus ont en général une probabilité plus grande de réaliser plus de préparation pour un travail de groupe diversifié
- Il est probable qu'un groupe diversifié débattenne de plus d'idées et
- Il est plus probable que le groupe diversifié amène une réponse correcte à un problème qu'un groupe homogène.

L'étude de Woolley & al de 2010 prouve quant à elle que l'intelligence collective d'un groupe est plus élevée lorsque :

- La sensibilité sociale d'un membre d'un groupe est plus élevée
- La conversation n'est pas dominée par quelques individus mais répartie équitablement
- Plus de femmes font partie d'un groupe.

Certaines études² montrent également que la qualité de l'éthique est plus élevée dans les entreprises disposant d'un pourcentage élevé de femmes au conseil d'administration.

Enfin, les femmes étant de plus en plus diplômées, la diversité permet d'accroître les chances de l'entreprise de recruter des talents.

Assurer une diversité au sein d'un conseil d'administration permet donc d'atteindre un meilleur niveau de gouvernance, même si cela implique par ailleurs un environnement potentiellement plus conflictuel et perçu comme plus difficile.

² Par exemple, « *Gender differences in ethical perceptions of business practice* », Franke G.R. et al, Journal of applied psychology, 1997



* *

*

RSM Belgium offre une assistance multidisciplinaire, objective et indépendante de haute qualité en matière économique et financière. Notre culture est basée sur l'homme, l'éthique et la compétence. Nous prenons en compte le développement durable dans tout ce que nous faisons. Afin de répondre adéquatement à vos besoins, RSM Belgium compte environ 150 personnes, réparties dans cinq implantations dans les trois régions du pays.

Notre département InterFinance et Gouvernance s'appuie sur des associés et collaborateurs disposant d'une connaissance et d'une expérience spécifique en matière de gouvernance d'entreprises.

Nous vous aidons à analyser la structure de votre entreprise et à prendre les meilleures décisions en matière d'organisation et de gouvernance, avec le plus haut degré de sécurité et de confiance.

Besoin de conseil ou de réponse à vos interrogations ? Contactez Jean-François CATS ou Déborah FISCHER, Chaussée de Waterloo 1151 – 1180 Bruxelles. ☎ : 02-379-34-70.

Rejoignez notre groupe sur la gouvernance sur LinkedIn : [RSM Belgium Corporate Governance group](#).

RSM Belgium souhaite, par ce document, fournir des informations générales, sans que les informations contenues dans ce document ne soient considérées comme un avis.

© All right reserved

Février 2013