

# Les « femmes quotas », un mal toujours nécessaire

Il y a dix ans, au terme de débats parlementaires houleux, la « loi quotas » entrainait en vigueur, imposant au moins un tiers de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et cotées en Bourse. 81 % d'entre elles s'y sont conformées, souvent à contrecœur et a minima. L'effet positif sur la diversité au sein de ces sociétés n'a pas eu lieu. En route vers les 40 %, comme le veut Ecolo ?

Par Mélanie Geelkens

C'était en 1875. Les élus se demandaient si les femmes pouvaient devenir médecin. « Une question extrêmement grave », « très difficile à admettre », nécessitant « un temps très long » d'adaptation (extraits des débats parlementaires). Ne devraient-elles pas s'en tenir à leur devoir sociétal, s'occuper de leurs mari et enfants, plutôt



GETTY/IMAGES

pouvaient devenir administratrices de sociétés cotées et publiques. Personne ne qualifiait plus la question de « grave », mais quand même : n'était-ce pas « contraire à la liberté d'entreprendre » ? Voire « humiliant » pour les principales concernées ? « [Les] parachuter artificiellement au sommet partout n'est pas une garantie de qualité mais, au contraire, une menace » (extraits des débats parlementaires). Aujourd'hui, elles représentent 33,7 % des membres des conseils d'administration en question.

Les quotas auront donc fait en dix ans ce qui, chez les médecins et les magistrats, a mis des décennies à se concrétiser : féminiser une profession. Avant cette loi du 28 juillet 2011, la proportion de femmes dans ces structures dirigeantes ne dépassait guère les 10 %. « Laissez-nous faire ! » criaient pourtant les sociétés à l'époque, promettant d'arpenter d'elles-mêmes ce chemin menant à la diversité qu'elles avaient jusqu'alors répugné à emprunter. En 2008, parmi les CA de 113 firmes publiques et cotées, 60 ne comptaient aucune

administratrice et 32 une seule.

Dix ans et une menace législative plus tard, les structures monomâles se font rares. Mais pas inexistantes. Le Vif a fait les comptes : en 2020, 19,1 % des entreprises concernées ne possèdent pas un tiers de femmes dans leur CA. Contre 33,9 % en 2017 et 79 % en 2014. Constante amélioration. Ce qui ne signifie pas à chaque fois que ces 19,1 % enfreignent la « loi quotas » : certaines ont fait récemment leur entrée sur Euronext et disposent d'un délai (six à huit ans selon leur taille) pour s'y conformer. « Les vrais récalcitrants sont rares », confirme Sandra Gobert, directrice de Guberna, l'institut des administrateurs, citant la proportion de 2,8 %.

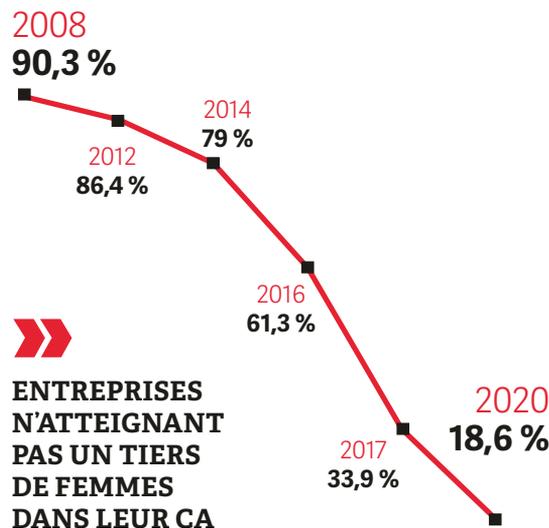
Les vrais volontaires aussi sont rares. Car l'ambition de cette loi n'était pas de se contenter de 33,3 %, mais de « viser un changement de mentalités », comme insistait à l'époque la députée Valérie Déom (PS). En termes plus concrets : imposer un minimum pour qu'en suite les entreprises fassent d'elles-mêmes le pas vers la parité. C'est beau, l'espoir... Mais dans les faits, 59,6 % font juste pile-poil ce qui est exigé. Pas une femme de trop. D'où la récente proposition de la secrétaire d'Etat à l'Egalité des genres, Sarah Schlitz (Ecolo), de passer cette fois à des quotas de 40 % (lire l'encadré page 36).

**« Les CA, c'est très bien, mais il ne s'y passe rien ! Ce n'est pas là qu'on met en place des stratégies concrètes. »**

que de s'encombrer de patients ? Aujourd'hui, elles représentent plus de 40 % de l'effectif médical.

C'était en 1946. Les hommes de loi se demandaient si les femmes pouvaient devenir magistrates. « Une question grave », « un sujet brûlant », car « il faut que la justice soit sans passion, modérée et sage. Or, cela est congénitalement contraire à [leur] tempérament », elles dont les menstruations « augmentent leur infériorité » (extraits de la mercuriale du procureur général Delwaide). Aujourd'hui, elles représentent plus de 50 % de la magistrature.

C'était en 2011. Les députés se demandaient si les femmes



LE VIF/CENTRE POUR L'ÉGALITÉ DES FEMMES ET DES HOMMES

## RARES BONS ÉLÈVES

In fine, donc, seules 21,3 % des sociétés font mieux que le tiers nécessaire. Parmi elles, à peine 6 (sur 136, soit 4,4 %) sont parfaitement paritaires. Par ailleurs, les présidences des CA ne sont qu'à... 5 % féminines. « C'est peu mais ce n'est pas illogique, relève Sandra Gobert. On n'arrive pas à la présidence tout de suite. » Du côté des comités de direction, ce n'est guère plus reluisant : à peine 17,1 % de ...

## Les « femmes quotas », un mal toujours nécessaire

... ces postes de managers sont occupés par des femmes. « Or, c'est là qu'elles devraient être ! » lance Dominique Lemal, coauteur du livre *Vive les managers humanistes et performants* (éd. L'Attitude des héros, 2020), qui prône un mélange de valeurs yin (féminines) et yang (masculines) comme facteur d'efficacité. « Les CA, c'est très bien, mais il ne s'y passe rien ! Ce n'est pas là qu'on met en place des stratégies concrètes. »

### L'AMI DE L'AMI

Bref, l'effet « cascade » n'a pas eu lieu. La loi quotas n'a pas entraîné de retombées sur les autres niveaux de pouvoir au sein des entreprises. Signe que « l'auto-régulation ne fonctionne pas », selon Annalisa Casini, professeure de psychologie sociale à l'UCLouvain et spécialiste des questions de genres. D'une part parce que les hommes en poste n'ont pas envie de perdre le pouvoir. D'autre part car il existe des biais innocents. Ainsi, un homme va sembler plus crédible dans une fonction dirigeante, c'est bêtement une question de stéréotypes. Puis chacun a tendance à recruter quelqu'un faisant partie de son cercle. La cooptation fonctionne par bulles, or ces bulles sont très homogènes. »

L'ami de l'ami est rarement une amie. Alors, il y a dix ans, les administrateurs habitués à ne pas regarder au-delà de leur entourage en étaient persuadés : ils ne dénicheront pas de candidates. Enfin, de candidates *compétentes*. « Trouver des femmes a effectivement été une difficulté », affirme Sandra Gobert (Guberna). « Mais ça devient moins vrai », nuance Françoise Roels, présidente de Woman on board, une association créée pour donner de la visibilité à des profils féminins. En 2011, son vivier était composé de 52 noms. Elles sont désormais 306. « Et on ne doit plus aller les chercher : les

candidatures arrivent spontanément. » S'il reste des soucis de recrutement, c'est essentiellement dans des secteurs historiquement masculins. Comment espérer débusquer une flopée d'administratrices ingénieures alors que dans les universités, les amphithéâtres ne sont remplis qu'à 20 % d'étudiantes ?

Les sociétés craignaient tellement de tomber sur des incompetentes qu'elles ont parfois encore davantage perfectionné leur processus de sélection. « Elles se sont demandé ce qu'elles cherchaient vraiment comme profils, signale Françoise Roels. Les quotas ont contribué à la professionnalisation, même s'ils ne sont pas l'élément unique de ce processus qui était déjà en cours. » Guberna constate que les femmes occupent davantage des postes d'administratrices indépendantes et que, pour être recrutées, « elles doivent souvent

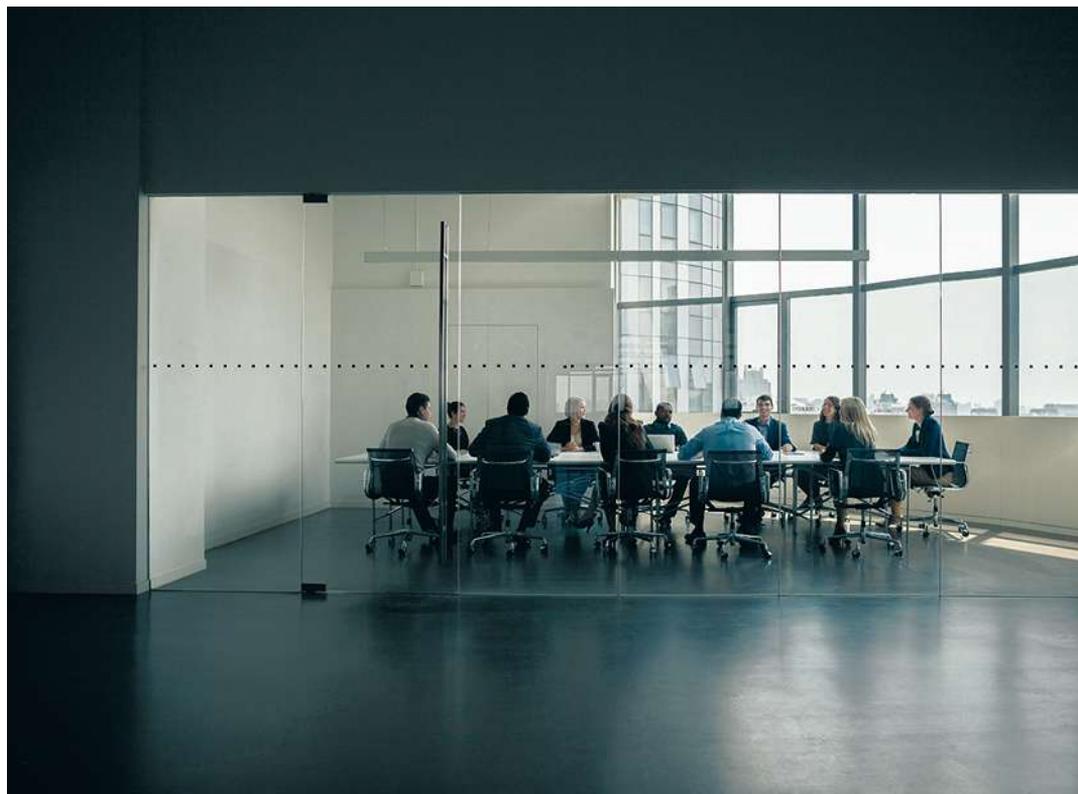
**Dans les CA, les femmes occupent souvent des postes d'administratrices indépendantes et, pour être recrutées, doivent répondre à plus d'exigences.**

**L'effet « cascade » n'a pas eu lieu. La loi quotas n'a pas entraîné de retombées sur les autres niveaux de pouvoir au sein des entreprises.**

cocher davantage de cases : être bilingues, avoir plus d'expérience, afficher une carrière internationale... » Comme le disait Françoise Giroud, « la femme serait vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignerait une femme incompetente ».

### BONNES ÉLÈVES

L'excellence, finalement, c'est tout bénéf pour l'entreprise. « Certains hommes sont là juste... parce qu'ils sont là. Alors que les femmes, souvent, ont dû travailler plus pour y arriver. Une fois au sommet, elles conservent cet état d'esprit très performant », relate Olivier Taelman, CEO de Nyxoah, start-up qui a développé un traitement contre l'apnée du sommeil et qui est cotée sur Euronext depuis septembre dernier. Son CA de 8 membres est 100 % masculin, héritage d'une situation initiale. ...



GETTY IMAGES

# Comment se félicitent les bons élèves

**Solvay (8 femmes sur 15 administrateurs).** Nicolas Boël, président du CA : « Le politique a donné une impulsion mais nous avons déjà cette volonté d'intégrer les éléments de diversité. Pas seulement de genre mais aussi d'âge, de pensée, d'expérience. Cela fonctionne bien car nous avons une volonté d'inclusion. Sans cela, la diversité ne dure pas. La parité est donc une conséquence, pas un but. Notre objectif est, au sein de l'ensemble de l'entreprise, d'atteindre la parité d'ici à 2035. »

**Orange (5 femmes sur 12 administrateurs).** Paul-Marie Dessart, secrétaire général : « Avant cette loi, nous n'avions jamais recherché spécifiquement davantage de diversité. Mais les quotas ne nous ont pas embarrassés. La proportion d'administratrices a augmenté rapidement. Objectivement, le vivier de recrutement initial était restreint, mais c'est une fausse excuse car si on ne fait rien, il le restera. Il suffisait de bouger un peu et de faire confiance à des personnes qui avaient un peu moins d'expérience. Je ne sais pas si on peut en tirer des généralités, mais les dossiers portés par des femmes sont souvent mieux préparés. Les premières dames ont peut-être dû faire plus d'efforts, ce qui est finalement injuste par rapport aux hommes. »

**Fountain (2 femmes sur 6 administrateurs).** Frédéric Tiberghien, président du CA : « Jusqu'en septembre 2020, nous avions 3 femmes pour 5 administrateurs, ça a changé à la suite d'une augmentation de capital. L'approche des administratrices est souvent différente, leurs capacités d'écoute et cognitives peuvent être supérieures. Il y a aussi parfois

moins d'ego. Plus une recherche de consensus, moins de s'imposer. »

**Infrabel (5 femmes sur 14 administrateurs).** En 2004, bien avant la loi, l'entreprise publique comptait déjà un tiers d'administratrices. La volonté de féminisation s'applique à tous les niveaux, même pour les métiers a priori très masculins. Ann Billiau, directrice exécutive (qui a siégé comme CEO intérimaire), fut la première femme à accéder à une fonction de direction. « J'ai vraiment constaté une évolution, une volonté réelle d'aller vers une plus grande diversité, qui résultait fortement de l'intention de notre CEO et du CA de pouvoir donner leur chance à des femmes faisant preuve de compétences égales. Au niveau du conseil, je constate que la façon dont les femmes interagissent amène de la sérénité dans les débats et permet

**« Si on cherche dans 100 % de la population, on a plus de chances de trouver des personnes compétentes que si on se restreint à 50 %. »**

de poser un autre regard sur des problématiques. »

**ING (6 femmes sur 14 administrateurs).** Katrien Goossens, responsable diversité et inclusion : « En 2010, il n'y avait aucune femme au sein du CA. Les quotas nous ont poussés à aller chercher plus loin que le "boys club". C'est possible, il faut juste changer un peu l'état d'esprit et les processus, car simplement se fixer un objectif chiffré n'a pas de sens. C'est vraiment la combinaison entre diversité et inclusion qui compte. La banque est quasi paritaire (52 % d'hommes) mais on constate une difficulté pour les femmes à gravir les échelons. Diversifier nos équipes, y compris dirigeantes, est vraiment une priorité, pour plusieurs raisons : être le reflet de la société que l'on sert, mieux comprendre les différents groupes de clients actuels et futurs, favoriser l'innovation, accéder à un réseau de talents plus large et éviter la pensée de groupe unique (aspect de risk management). »

## COMMENT SE JUSTIFIENT LES MAUVAIS ÉLÈVES

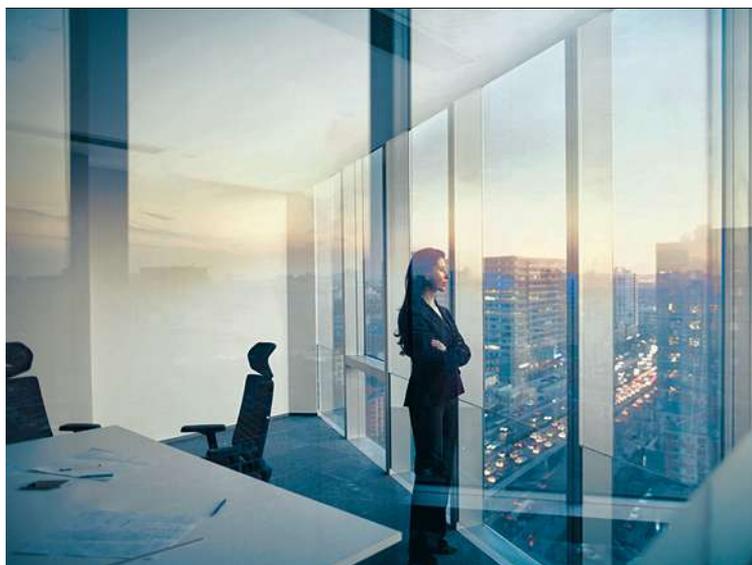
**Mithra (1 femme sur 9 administrateurs, soit 11 %).** La firme pharmaceutique, dédiée à la santé féminine, a renouvelé son conseil d'administration en novembre dernier et trois administratrices sont passées à la trappe. Maud Vanderthommen, responsable communication, assure que cette situation est transitoire et que la composition finale du CA sera proposée en mai prochain, lors de l'assemblée générale. « Il y a par ailleurs une majorité (environ 60 %) de femmes au sein de l'entreprise. » Mais pas au sein du comité de direction : une sur huit membres.

**Nyxoah (aucune femme sur 8 administrateurs).** Cette start-up est entrée en Bourse en 2020 et dispose encore de six ans pour se conformer à la loi quotas. « Nous héritons d'une situation initiale

où les fondateurs étaient des hommes, détaille Oliver Taelman, CEO. Mais nous allons bientôt avoir une première femme et notre volonté est de continuer. Dans mes précédentes fonctions, il y avait plus de femmes et j'ai pu constater (honnêtement, c'était une surprise) que les prises de décision devenaient plus rapides et basées sur des faits. Il n'y avait plus cet aspect "on se connaît, tu me fais plaisir et moi pareil". C'est plus objectif et direct ! »

**QRF (1 femme sur 5 administrateurs).** « La société avait un ratio plus équilibré jusqu'à mi-2019. Le choix d'un administrateur est étroitement lié à l'orientation et au positionnement renouvelés de QRF. Le gérant statutaire n'a pas encore trouvé de personnes appropriées répondant aux critères fixés. »

## Les « femmes quotas », un mal toujours nécessaire



GETTY IMAGES

**Les présidences des CA ne sont qu'à 5 % féminines. Et dans les comités de direction, la proportion est d'à peine 17,1 %.**

... « Mais un nouvel investisseur est arrivé et nous avons insisté pour qu'il soit représenté par une administratrice », précise le directeur qui, par ses fonctions précédentes, a pu constater « ce que cela peut donner de positif s'il existe un bon mix » entre les genres.

Moins de débats stériles et testostéronés, une meilleure préparation, fin des « petits services entre amis », qualité d'écoute accrue... Les entreprises interrogées ne constatent, en fait, que des avantages (*lire les témoignages page 35*). Note pour celles et ceux qui se demanderaient encore pourquoi la mixité est nécessaire, au-delà du fait que la moitié féminine de la population est en droit d'accéder au pouvoir. D'autant que cette même moitié sort désormais majoritaire des études universitaires. « Si on cherche dans 100 % de la population, on a plus de chances de trouver des personnes compétentes que si on se restreint à 50 % », dixit Paul-Marie Dessart, secrétaire général d'Orange. CQFD.

Puis une société est censée refléter le marché sur lequel elle entend engranger des bénéfices. Cela semblerait couler de source

que des femmes soient présentes au sein du CA d'une firme pharmaceutique commercialisant des pilules contraceptives, comme Mithra... qui ne compte pourtant qu'une administratrice sur 9 membres (*lire page 35*). Ou que ces dames soient proportionnellement représentées chez un vendeur de vêtements comme FNG (Brantano, CKS, Fred&Ginger...), où elles n'étaient que 2 sur 8 avant que la faillite soit prononcée en août dernier.

« Le discours économique en faveur de la diversité indique qu'en multipliant les caractéristiques, on atteint une plus grande richesse, donc on devient plus performant. Puis des regards différents permettent de s'adapter plus facilement à la réalité des marchés », pose Annalisa Casini (UCLouvain). Ce qui vaut aussi pour la diversité d'âges, d'origines, d'opinions, de convictions... Mais les entreprises qui ne se soucient déjà pas d'une moitié de la population ont peu de chances d'être à la pointe en matière, disons, d'inclusion des personnes handicapées. En 2018, dans son étude « Why diversity matters », MacKinsey avait mis en évidence

### DE 33 À 40 % ?

Les récalcitrants ont encore deux ans. La « loi quotas », entrée en vigueur il y a dix ans, prévoyait une évaluation par le Parlement en 2023. Une sanction est prévue pour les sociétés qui n'auraient pas atteint 33 % de femmes au sein de leur CA : la suspension de tous les avantages (financiers, comme les jetons de présence, ou autres) pour les administrateurs. La secrétaire d'Etat à l'Egalité des genres, Sarah Schlitz (Ecolo) a confirmé que ce diagnostic aurait bien lieu. Elle a également proposé d'augmenter le seuil de présence féminine à 40 % (ce qui était déjà la position de son parti en 2011 et qui correspond à une proposition de directive européenne). Sans surprise, le monde des entreprises n'a pas sauté de joie. « C'est une question politique, je ne vais pas me prononcer, commente Sandra Gobert, directrice de Guberna, l'institut des administrateurs. Mais, honnêtement, je n'y crois pas. C'est dommage de limiter le débat à un objectif chiffré et non aux moyens pour y arriver. Les femmes ont besoin d'autres mesures de soutien que des quotas ! »

**« Le discours économique en faveur de la diversité indique qu'en multipliant les caractéristiques, on atteint une plus grande richesse, donc on devient plus performant. »**

que les sociétés aux équipes dirigeantes féminisées affichaient des bénéfices 21 % supérieurs aux autres. Pareil pour la diversité ethnique et culturelle : + 33 %.

« Le point de départ, c'est un management qui a une réelle envie, souligne Annalisa Casini. Si on ne fait qu'embaucher des femmes sans procéder à des changements profonds dans le quotidien et la structure organisationnelle, elles vont avoir tendance à repartir aussi vite. Et les antiquotas vont s'écrier : "Vous voyez, ça ne marche pas !" Si, in fine, les règles du jeu restent masculines, ça ne sert à rien. » Même les quotas ne font pas de miracle. ▣

Retrouvez la liste des entreprises et leur « score parité » détaillé sur [levif.be](http://levif.be)