



Doc. 12540

17 mars 2011

Davantage de femmes dans les instances de décision économiques et sociales

Rapport¹

Commission sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes

Rapporteure: Mme Gisèle GAUTIER, France, Groupe du Parti populaire européen

Résumé

Bien qu'en Europe la proportion de femmes ne cesse d'augmenter sur le marché du travail, elles restent largement sous-représentées au niveau hiérarchique le plus élevé, y compris dans les instances de décision économiques et sociales.

Afin de remédier à cette situation, qui est due à de multiples formes de discrimination, il faudrait promouvoir des changements profonds dans la société, pour éradiquer la mentalité qui empêche les femmes d'accéder à des secteurs clefs considérés à tort comme des bastions masculins. De plus, il faut aussi prendre des mesures novatrices permettant aux femmes de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles sans avoir à choisir entre les deux. Enfin, des mesures positives devraient être envisagées, dans le but d'aider les femmes à briser le «plafond de verre» qui freine leur progression dans un monde du travail où s'exerce une vive concurrence, y inclus l'obligation pour les conseils de direction de grandes sociétés de compter au moins 40% de femmes.

1. Renvoi en commission: [Doc. 12144](#), Renvoi 3650 du 12 mars 2010.



Sommaire

Page

A. Projet de résolution	3
B. Projet de recommandation	5
C. Exposé des motifs, par Mme Gautier, rapporteuse	6
1. Introduction	6
2. Le rôle des femmes sur le marché du travail	7
3. Etat des lieux dans différents secteurs	7
4. Mesures visant à assurer une représentation équilibrée des femmes au niveau hiérarchique le plus élevé	9
5. Conclusions	13

A. Projet de résolution²

1. Bien qu'en Europe la proportion de femmes ne cesse d'augmenter sur le marché du travail, elles restent largement sous-représentées au niveau hiérarchique le plus élevé. Elles sont encore trop peu nombreuses dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises, publiques comme privées, ainsi que dans les instances dirigeantes des syndicats, des organisations professionnelles ou sectorielles et des administrations.
2. L'Assemblée parlementaire estime qu'une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux hiérarchiques, y compris au plus élevé, est une question de justice, de respect des droits de l'homme et de bonne gouvernance. De plus, en s'appuyant sur des études reconnues, elle considère que les entreprises où l'égalité des chances est à la fois prise en compte et réalisée offrent non seulement aux femmes de meilleures perspectives de carrière et d'épanouissement personnel, mais ont aussi une meilleure productivité et sont plus rentables.
3. L'accès limité des femmes au niveau hiérarchique le plus élevé et aux postes de décision est dû à de multiples formes de discriminations auxquelles elles sont exposées tout au long de leur vie. Afin de remédier à cette situation, il faudrait promouvoir des changements profonds dans la société, pour éradiquer la tendance à concevoir des rôles stéréotypés pour les femmes et les hommes, qui confinent les femmes dans des emplois subalternes et les empêchent d'accéder à des secteurs considérés à tort comme des bastions masculins.
4. Pour instaurer une égalité des chances et de traitement entre les femmes et les hommes dans le domaine de l'emploi, il ne suffit pas de concevoir et d'appliquer de manière effective des politiques de lutte contre la discrimination ambitieuses et complètes; il faut aussi prendre des mesures novatrices permettant aux femmes de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles sans avoir à choisir entre les deux. De plus, des mesures positives devraient être envisagées, dans le but d'aider les femmes à briser le plafond de verre qui freine leur progression dans un monde du travail où s'exerce une vive concurrence.
5. L'Assemblée a, à plusieurs reprises, plaidé en faveur de l'adoption de mesures positives, y compris de quotas visant à promouvoir l'accès des femmes à l'arène politique, par exemple dans sa [Résolution 1706 \(2010\)](#) et sa [Recommandation 1899 \(2010\)](#) «Augmenter la représentation des femmes en politique par les systèmes électoraux», ainsi que dans sa [Résolution 1641 \(2008\)](#) et sa [Recommandation 1853 \(2008\)](#) «Impliquer les hommes pour réussir l'égalité entre les femmes et les hommes». L'Assemblée est d'avis que les quotas constituent une exception transitoire mais nécessaire pour permettre une discrimination positive, en vue de favoriser un changement de mentalité et de réaliser l'égalité de droit et de fait entre les femmes et les hommes.
6. L'Assemblée estime que l'expérience des quotas pourrait être transposée avec profit dans le secteur privé et dans le domaine socio-économique. A cet égard, elle constate que plusieurs Etats membres du Conseil de l'Europe ont déjà introduit des quotas, ou envisagent de le faire, afin d'améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Quelques grandes entreprises ont d'ailleurs pris des initiatives similaires en l'absence d'obligations légales.
7. Compte tenu de ces considérations, l'Assemblée appelle les Etats membres du Conseil de l'Europe:
 - 7.1. à mener une action ferme et résolue pour combattre la discrimination fondée sur le genre dans l'éducation et dans l'emploi;
 - 7.2. à introduire des mesures novatrices permettant de concilier vie privée et vie professionnelle, notamment en ce qui concerne les congés parentaux, la participation équilibrée des femmes et des hommes à la vie familiale, les aménagements flexibles du temps de travail, les congés pour raisons familiales, la protection des travailleuses ayant accouché récemment ou allaitant leur enfant, la réintégration dans le monde du travail des femmes ayant interrompu leur carrière pour s'occuper de membres de leur famille, y inclus une obligation de remise à niveau de la part de l'employeur et les possibilités, pour les parents qui travaillent, de faire garder leurs enfants;
 - 7.3. à prendre rapidement des mesures incitatives pour réduire l'écart salarial entre les femmes et les hommes, comme le préconise l'Assemblée dans sa [Résolution 1715 \(2010\)](#) sur le fossé salarial entre les femmes et les hommes;

2. . Projet de résolution adopté à l'unanimité par la commission le 17 février 2011.

- 7.4. à encourager la lutte contre les stéréotypes de genre dans l'éducation, à tous les niveaux, et dans le monde du travail et promouvoir la formation sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans les établissements scolaires et dans l'administration;
 - 7.5. à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation et de bases de données visant à accompagner les femmes dans leur progression professionnelle et dans leur accès au niveau hiérarchique le plus élevé et aux postes de décision dans les secteurs public et privé;
 - 7.6. à encourager les initiatives de réseautage de femmes et l'échange de bonnes pratiques dans ce domaine;
 - 7.7. à imposer une dimension de genre dans les appels d'offres publics;
 - 7.8. à décerner des *labels Egalité* pour récompenser les acteurs qui encouragent le recrutement de femmes et la mise en place de programmes d'appui à la progression de carrière des femmes;
 - 7.9. à promouvoir la féminisation des intitulés des postes;
 - 7.10. à montrer l'exemple en adoptant des plans d'action visant à une meilleure représentation des femmes dans les instances de décision dans toutes les branches de l'administration, aux niveaux local, régional et central, ainsi que dans les entreprises publiques;
 - 7.11. à instaurer l'obligation, pour les entreprises publiques et les grandes entreprises privées, de garantir une représentation minimale de 40% de femmes dans les conseils de direction et d'administration;
 - 7.12. à mettre en œuvre le Plan d'action «Relever le défi de la réalisation de l'égalité *de jure* et de l'égalité *de facto* entre les femmes et les hommes» adopté par les ministres responsables de l'égalité entre les femmes et les hommes réunis lors de la 7^e Conférence ministérielle du Conseil de l'Europe (Bakou, 24-25 mai 2010).
8. L'Assemblée appelle les Etats membres du Conseil de l'Europe à encourager les entreprises, les sociétés et les organisations du secteur privé et du secteur associatif:
- 8.1. à promouvoir des modèles de réussite féminins aux différents échelons de la hiérarchie et dans les différentes structures de décision;
 - 8.2. à promouvoir des plans de carrière pour les femmes;
 - 8.3. à établir des stratégies d'égalité de grande ampleur des chances et organiser annuellement des audits sur l'égalité entre les femmes et les hommes;
 - 8.4. à prendre des mesures effectives pour combattre le harcèlement sexuel au travail;
 - 8.5. à instaurer des règles visant à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les niveaux hiérarchiques et dans les instances de décision, en garantissant une représentation minimale de 40% de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

B. Projet de recommandation³

1. L'Assemblée parlementaire salue la volonté des Ministres responsables de l'égalité entre les femmes et les hommes réunis lors de la 7e Conférence ministérielle du Conseil de l'Europe (Bakou, 24-25 mai 2010) et l'adoption du Plan d'action intitulé «Relever le défi de la réalisation de l'égalité *de jure* et de l'égalité *de facto* entre les femmes et les hommes».
2. Se référant à sa Résolution ... (2011) «Davantage de femmes dans les instances de décision économiques et sociales», l'Assemblée invite le Comité des Ministres à poursuivre et développer ses efforts:
 - 2.1. de mise en œuvre du plan d'action «Relever le défi de la réalisation de l'égalité *de jure* et de l'égalité *de facto* entre les femmes et les hommes»;
 - 2.2. d'analyse et de collecte de statistiques, en particulier concernant la situation des femmes dans la vie économique et sociale;
 - 2.3. de mise en exergue de bonnes pratiques nationales;
 - 2.4. de mise en place des indicateurs qualitatifs de la participation des femmes aux instances de décision économiques et sociales.
3. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de Bakou, l'Assemblée demande au Comité des Ministres d'adresser deux recommandations aux Etats membres, dont l'une concernerait l'égalité des chances pour les femmes et les hommes en matière d'accès à l'emploi et d'avancement de carrière, et l'autre porterait sur l'égalité des chances et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

3. . Projet de recommandation adopté à l'unanimité par la commission le 17 février 2011.

C. Exposé des motifs, par Mme Gautier, rapporteuse

1. Introduction

1. Ces dernières années, l'Assemblée parlementaire s'est penchée à plusieurs reprises sur la question de la représentation des femmes dans les instances politiques de plus haut niveau, avec l'adoption de plusieurs textes de référence⁴. Cependant, la nécessité de promouvoir la présence des femmes dans les instances de décision ne concerne pas que la sphère politique. Elle doit aussi viser les secteurs économique et social, où les femmes sont toujours sous-représentées alors qu'elles participent de manière croissante au monde du travail.

2. Il est injuste que les conseils d'administration et de surveillance des entreprises, publiques comme privées, et les instances dirigeantes des organisations syndicales et professionnelles, des services diplomatiques et consulaires et des grandes associations professionnelles ainsi que de la justice prud'homale demeurent insuffisamment mixtes. Cette situation est due à de multiples discriminations rencontrées par les femmes lorsqu'elles tentent d'accéder à certaines carrières et d'être promues à des postes de direction. Elle est préjudiciable à la bonne gouvernance économique; une participation équitable des femmes à la prise de décision dans le domaine socio-économique permettrait d'accroître la rentabilité des entreprises et d'améliorer la productivité, et créerait davantage d'emplois. Elle offrirait aussi aux femmes un déroulement de carrière plus motivant et augmenterait leur indépendance économique et leur autonomie.

3. Dans le cadre de mon mandat de rapporteuse, j'ai proposé que la commission organise, le 10 septembre 2010, une audition parlementaire à laquelle ont été conviées:

- Me Béatrice Castellane, avocate au barreau de Paris, arbitre internationale et présidente pour l'international de l'Association française des femmes juristes, qui a fait le point sur les stratégies à mettre en œuvre pour encourager l'accès des femmes aux postes de décision économique et sociale;
- Mme Veronica Nilsson, administratrice en charge du dossier «Egalité hommes femmes» de la Confédération européenne des syndicats (CES), qui a dressé un tableau de la place des femmes dans le dialogue social ainsi que des pistes explorées par son organisation pour améliorer la situation des femmes dans les instances de décision;
- Mme Leena Linnainmaa, directrice de la chambre de commerce centrale de Finlande et ancienne présidente de la European Women Lawyers Association, qui nous a fait part de l'expérience de son pays qui a réussi, sans recourir à des mesures législatives, à améliorer considérablement la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises.

4. A l'issue de ces présentations, un échange de vues fructueux avec les membres de la commission a mis en exergue la multiplicité des situations en Europe et a permis une discussion sur de nombreuses idées qui sont reflétées dans le présent rapport.

5. L'égalité de fait entre les femmes et les hommes est loin d'être une réalité, y compris en ce qui concerne l'accès à l'emploi et l'avancement de carrière. Cet objectif, qui est non seulement une question de démocratie, de justice sociale et de respect des droits fondamentaux mais aussi un facteur garantissant la bonne gouvernance économique, ne peut être atteint sans une impulsion et une volonté politiques qui ont jusqu'à maintenant fait défaut.

6. Le Conseil de l'Europe a récemment fait un pas dans la bonne direction: les ministres responsables de l'égalité entre les femmes et les hommes, réunis lors de la 7^e Conférence ministérielle du Conseil de l'Europe à Bakou, ont en effet adopté le Plan d'action intitulé «Relever le défi de la réalisation de l'égalité *de jure* et de l'égalité *de facto* entre les femmes et les hommes»⁵. Ce plan promeut la mise en œuvre de normes communes dans les Etats membres et de mesures visant à encourager les femmes et les hommes à partager de façon égale les responsabilités et les bénéfices du travail payé et non payé, notamment les responsabilités domestiques et familiales.

7. L'égalité des chances ne sera atteinte que par une remise en cause profonde des comportements. Il appartient aussi aux femmes de changer pour briser le plafond de verre qui les empêche d'atteindre les niveaux supérieurs dans certaines hiérarchies. Comme le remarquait Me Castellane, «les femmes ont le

4. . Voir, par exemple, la [Résolution 1706 \(2010\)](#) et la [Recommandation 1899 \(2010\)](#) «Augmenter la représentation des femmes en politique par les systèmes électoraux».

5. . Plan d'action adopté à Bakou le 25 mai 2010, www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/05conferences/ministerial-conferences/7th-Ministerial%20Conference/MEG-7%282010%292_ActionPlan_fr.pdf.

plafond de verre dans la tête». Il s'agit de faciliter l'identification de compétences, d'encourager les formations et la mise en réseau, et de promouvoir l'exemplarité. C'est tout d'abord aux femmes de se rendre visibles et de ne pas craindre la compétition avec des hommes dans les enceintes dominées par les hommes.

2. Le rôle des femmes sur le marché du travail

8. Selon Eurostat, dans les dernières années, le taux d'emploi des femmes a régulièrement progressé en Europe pour se rapprocher de celui des hommes. En 2009, le taux le plus élevé était celui de l'Islande (76,5% pour les femmes, contre 80% pour les hommes) alors que le plus bas concernait la Turquie (24,2% pour les femmes contre 64,5% pour les hommes). Le taux d'emploi moyen dans l'Union européenne était de 64,6% (femmes: 58,6%; hommes: 70,7%).

9. Ce renforcement de l'accès des femmes au marché du travail, ajouté à une meilleure réussite aux examens des cycles secondaire et universitaire, n'a pas remis en cause la domination des hommes dans les instances de décision. Cette progression a pourtant modifié en profondeur le marché du travail: des professions autrefois majoritairement représentées par des hommes sont en voie de féminisation, ce qui laisse augurer pour l'avenir d'une répartition plus équilibrée des rôles et des prises de décision.

3. Etat des lieux dans différents secteurs

3.1. Pas assez de femmes aux plus hautes responsabilités politiques

10. Le seuil critique de la représentation de chacun des deux sexes pour une représentation équilibrée au sein d'une instance de décision dans la vie politique ou publique est de 40%, selon le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe⁶. Ce seuil ne devrait pas seulement s'appliquer aux instances de décision politiques, car il représente aussi un critère valable pour assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les secteurs économique et social.

11. Si le système des quotas a permis une meilleure représentation des femmes dans les parlements nationaux, les progrès quantitatifs ne se sont pas traduits par des progrès qualitatifs équivalents: les femmes en politique n'accèdent toujours pas à certains postes prestigieux, sont exclues de certains réseaux et demeurent bloquées à des positions subalternes. Malheureusement, les instruments statistiques manquent pour évaluer avec davantage de précision le poids des femmes dans les postes de responsabilité. Au titre des bonnes pratiques, la Norvège publie chaque année un état détaillé de l'avancement de sa politique d'égalité⁷.

12. Cette exclusion des femmes est aussi visible dans la composition des cabinets ministériels et à l'occasion de nominations à des postes publics de haut niveau, où encore trop souvent des hommes se cooptent de façon plus ou moins assumée.

13. Les gouvernements et les parlements doivent montrer l'exemple afin d'entraîner l'ensemble de la société. La Norvège est déjà dotée d'un gouvernement où figurent autant de femmes que d'hommes. Le Conseil fédéral suisse est composé de quatre femmes pour sept membres. C'est en intégrant ce principe d'exemplarité au plus haut niveau qu'un changement profond est possible dans la société.

3.2. Pas assez de femmes parmi les dirigeants dans la fonction publique

14. Alors que la féminisation de la fonction publique en Europe est assumée, elle ne touche pas l'encadrement. Dans la plupart des pays européens, les hommes surclassent les femmes dans tous les grades élevés de la fonction publique⁸.

15. La situation dans le domaine de l'éducation – où une majorité des enseignants et employés sont des femmes mais où la haute hiérarchie demeure majoritairement masculine – est éloquent. Pour la France, on remarquera particulièrement la surreprésentation des hommes parmi les recteurs, les présidents d'université et les doyens, tandis que la plupart des enseignants sont des femmes.

6. Voir l'annexe à la Recommandation Rec(2003)3 sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique, <https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=2251>.

7. www.ldo.no/Global/SaLDO%202009/SaLDO_2009_hele.pdf.

8. Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, Base de données: répartition hommes/femmes dans la prise de décision, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=fr>.

16. On retrouve ce même phénomène auprès des administrations locales et régionales. Celles-ci devraient plutôt montrer l'exemple, par une féminisation de l'encadrement des services administratifs, telle que préconisée par le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux afin de garantir la mise en place d'une politique positive d'égalité et d'intégration⁹.

17. En ce qui concerne la magistrature, trop peu de femmes siègent dans les instances dirigeantes. A ce propos, l'Union européenne a réalisé un important travail de collecte d'informations concernant la répartition des rôles dans la hiérarchie des magistratures nationales (cours suprêmes, administratives et constitutionnelles; procureurs généraux) et européennes¹⁰. Longtemps réfractaire, cette profession est en voie de féminisation forcée grâce à une démographie favorable aux femmes. Malgré tout, des données précises manquent pour comprendre pourquoi les femmes demeurent sous-représentées dans les juridictions les plus prestigieuses.

18. L'accès des femmes aux postes de décision des services diplomatiques ne progresse pas non plus. Aucun Etat membre n'a atteint le seuil de 40% de femmes ambassadeurs¹¹. L'Union européenne ne montre pas non plus la voie puisque, sur les 28 ambassadeurs récemment désignés pour rejoindre le Service extérieur de l'Union européenne, on ne compte que six femmes.

3.3. Pas assez de femmes dans les postes de décision des grandes entreprises

19. En Europe, l'objectif de diversité et d'égalité au sein des conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées en Bourse est encore lointain. Dans l'Union européenne, près de 97% des présidents de conseils d'administration et 88% des membres de conseils d'administration sont des hommes. La représentation des femmes augmente, mais à grand-peine (environ un demi-point de pourcentage supplémentaire chaque année). Si les progrès continuent à ce rythme, il faudra attendre encore cinquante ans avant d'atteindre le seuil d'au moins 40% de chaque sexe au sein des conseils d'administration des entreprises¹².

20. De plus, dans le secteur privé, les femmes sont fréquemment cantonnées aux postes d'encadrement mineurs: lorsqu'elles accèdent à des postes de direction, c'est souvent dans les secteurs de la communication ou des ressources humaines¹³.

21. L'Union européenne est très active dans la promotion de l'égalité des chances au travail, y compris au niveau des cadres et des décideurs. Elle «soutient et complète l'action des Etats membres (...) [pour promouvoir] l'égalité entre hommes et femmes en ce qui concerne leurs chances sur le marché du travail et le traitement dans le travail»¹⁴. En 2010, la Commission européenne a revu la feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes pour la période 2010-2015, en maintenant comme priorité la promotion de l'égalité dans la prise de décision¹⁵. Elle a fondé, en 2008, le «Réseau européen des femmes occupant des postes à responsabilité dans la politique et l'économie» et recueille des données sur la répartition des femmes et des hommes dans les processus de décision dans 34 pays depuis 2003¹⁶.

22. De même, l'Organisation internationale du travail (OIT) recueille régulièrement des données et a produit plusieurs études et publications très fouillées sur cette question¹⁷. L'OIT promeut également la signature et la ratification de conventions internationales telles que la Convention de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981 (no 156) et la Convention de l'OIT sur la protection de la maternité, 2000 (no 183).

9. . «L'Egalité et la diversité dans l'emploi et les services municipaux», rapport du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, 5 mars 2009: Résolution 281 (2009) et Recommandation 262 (2009) sur l'égalité et la diversité dans l'emploi et les services municipaux'.

10. . <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=776&langId=fr>.

11. . «Démocratie paritaire: une réalisation encore lointaine», analyse préparé par Mme Regina Tavares da Silva, Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2010.

12. . <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=762&newsId=965&furtherNews=yes>.

13. . <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2878&langId=fr>.

14. . Voir l'article 153i TFUE du Traité de Lisbonne.

15. . <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=422&langId=fr>.

16. . <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=fr>.

17. . OIT, Briser le plafond de verre: les femmes aux postes de direction, mise à jour 2004.

3.4. Pas assez de femmes parmi les dirigeants de partis politiques et de syndicats

23. Si de plus en plus de partis politiques en Europe ont décidé de désigner une femme à leur tête, les instances de direction demeurent dominées par des hommes. L'Assemblée a démontré son engagement en encourageant les partis politiques à prôner l'égalité des chances dans leurs structures, y inclus celles de direction, grâce au Prix de l'égalité de l'Assemblée parlementaire, lancé en 2009¹⁸.

24. Du côté des syndicats, la situation n'est pas satisfaisante¹⁹. Sur les 80 organisations syndicales affiliées à la Confédération européenne des syndicats (CES), seules cinq sont dirigées par des femmes. Pourtant les partenaires sociaux européens ont pris conscience de cette réalité défavorable à la représentation des femmes en adoptant le Cadre d'action sur l'égalité des sexes dès 2005 (CES, BusinessEurope, UEAPME et le CEEP). Ce plan d'action a été finalisé et mis en œuvre fin 2009.

25. Certaines organisations syndicales ont accompli des efforts pour améliorer l'accès des femmes au sein de l'encadrement. En Italie, par exemple, la Confédération générale italienne du travail (CGIL) a entrepris des réformes volontaires permettant à la représentation des femmes de passer de 21% en 1991 à 33% en 1996, et à 40% dès 2006. L'organisation se prépare actuellement à atteindre la parité.

26. En Europe, alors que 44% des adhérents aux organisations de la CES sont des femmes, celles-ci demeurent sous-représentées à tous les échelons hiérarchiques. La question de l'accès des femmes aux postes de décision sera une priorité du prochain congrès de la CES qui se tiendra en mai 2011. Dix propositions seront discutées:

- faire de l'égalité des genres une priorité;
- promouvoir activement l'accès des femmes à tous les échelons des organisations à travers le *gender-mainstreaming* (approche intégrée);
- introduire une règle statutaire en vue de l'équilibre des genres (par exemple des quotas);
- préparer des femmes aux postes de prise de décision et de direction;
- encourager les hommes à s'associer à une représentation équilibrée;
- réformer l'image et la culture de l'organisation;
- favoriser l'activisme et l'engagement des femmes à tous les niveaux de décision;
- promouvoir la diversité dans la gestion interne des ressources humaines;
- publier des statistiques ventilées par genre;
- développer des actions concrètes en vue de l'amélioration de l'équilibre des genres.

4. Mesures visant à assurer une représentation équilibrée des femmes au niveau hiérarchique le plus élevé

4.1. Quotas hommes/femmes?

27. En Finlande, une étude publiée par le patronat a démontré que les entreprises où l'égalité des chances est réalisée ont une meilleure productivité²⁰. Dans ce pays, la prise de conscience des qualités de l'entrepreneuriat féminin a permis une amélioration rapide de la représentation des femmes dans les conseils d'administration sans avoir recours à des mesures juridiques, puisque c'est le code de gouvernance des entreprises qui a imposé que «les deux genres [soient] représentés dans les conseils d'administration»²¹.

28. Alors que le patronat avait exprimé son refus à des mesures positives imposées, l'amélioration graduelle de la représentation des femmes a été rendue possible, selon Mme Linnainmaa, grâce à l'engagement du Premier ministre de l'époque, à l'implication assidue de Mme Mari Kiviniemi, actuelle

18. . http://assembly.coe.int/Communication/Campaign/EqualityPrize/default_FR.asp.

19. . Contribution de Mme Nilsson à l'audition du 10 septembre 2010.

20. . Annu Kotiranta, Anna Kovalainen et Petri Rouvinen, Female Leadership and Firm Profitability, EVA Analysis no 3, 24 septembre 2007. Une étude de 2009 a mené à des conclusions similaires, à l'initiative de la Fédération des employeurs de PME de Catalogne (FEPIME), www.afaemme.org/docs/INFORME_FINAL_CATALAN_VERSION_SIMPLE.pdf.

21. . Recommandation 9: Nombre, composition et compétence des directeurs, Code de gouvernance des entreprises (adopté en 2008).

Premier ministre, aux différentes étapes des négociations, et grâce au soutien médiatique de M. Jorma Ollila, président de Nokia et Shell. La mise en œuvre de cette démarche volontaire, appuyée par les médias économiques, a permis à la Finlande de figurer parmi les pays où les femmes sont les mieux représentées au sein des conseils d'administration.

29. A l'inverse de l'expérience finlandaise, la Norvège a utilisé des mesures législatives pour introduire des quotas qui permettent à davantage de femmes d'accéder aux postes de décision économique dans le secteur privé.

30. La loi n'a pas exigé une féminisation des postes de direction, mais a imposé un seuil de 40% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et de certaines catégories d'entreprises privées, en donnant aux entreprises concernées un délai pour se conformer à cette obligation. Afin d'assurer la mise en œuvre de la réforme, un certain nombre de sanctions de plus en plus lourdes peuvent être appliquées, allant jusqu'à la possibilité de dissoudre une société en cas de non-respect du quota²².

31. Cette loi, initialement controversée, a été soutenue par plusieurs partis politiques – à la fois de la majorité et de l'opposition. Le bilan est positif: entre 2003 et 2010, la participation des femmes aux conseils d'administration de près de 400 sociétés publiques ou cotées en Bourse est passée de 7 à 40%.

32. Le risque de sanctions a eu un effet dissuasif efficace, car le nombre d'entreprises se conformant à la nouvelle obligation de quota a augmenté sensiblement à partir de 2008, date limite pour se conformer à la législation. De plus, la mise en œuvre de la réforme n'a soulevé ni critiques ni problèmes²³. Au contraire, elle a permis un débat public et ouvert sur les questions d'égalité des chances et de résultat entre femmes et hommes, y compris dans le domaine économique²⁴. De plus, elle a conduit à la création de bases de données de curriculum vitae de femmes ayant le profil pour siéger dans des conseils d'administration, ainsi qu'à l'organisation de formations pour améliorer leurs compétences.

33. L'introduction de quotas n'est pas limitée à la Norvège: en 2007, l'Espagne a suivi cet exemple en introduisant, par la loi, l'obligation pour les entreprises publiques d'atteindre 40% de femmes dans leurs conseils d'administration sur une période de huit ans; en mars 2010, l'Islande a introduit un quota pour les entreprises publiques et privées. En Belgique, en Suède et au Royaume-Uni, des propositions similaires sont actuellement en discussion²⁵.

34. Depuis 1972, mon pays, la France, a adopté six lois successives visant à l'égalité des genres. Des mesures positives ont été adoptées sans que la situation change substantiellement puisque aucun mécanisme de sanction efficace n'y a été joint.

35. En janvier 2011, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle a été promulguée. Elle prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises, notamment des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises cotées en Bourse et des entreprises publiques. Deux étapes sont prévues: trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées devront au moins compter 20% de femmes; six ans après la promulgation de la loi, le taux de féminisation des instances dirigeantes devra atteindre 40%. Le non-respect de ces quotas entraînera la nullité des nominations (mais non la nullité des délibérations).

36. Par-delà les obligations légales, certaines entreprises ont décidé unilatéralement d'instaurer des quotas hommes/femmes: Deutsche Telekom a affiché un objectif de 30% de femmes à la direction d'ici à 2015; Deutsche Post et KPN (la société leader aux Pays-Bas dans le domaine des télécommunications) poursuivent des ambitions comparables; dès 2008, le groupe Areva a lancé ODEO (*Open Dialogue through Equal Opportunities*), un programme visant à sensibiliser les responsables des ressources humaines, les managers et les représentants du personnel du groupe dans 12 pays européens aux questions d'égalité, y compris l'égalité entre femmes et hommes.

22. . Contribution écrite de M. Haugli à l'audition du 10 septembre 2010.

23. . Spiegel online international, «Women on board: Norway's experience shows compulsory quotas work».

24. . Aagoth Storvik et Mari Teigen, Women on Board: the Norwegian Experience, Friedrich Ebert Stiftung, juin 2010.

25. . Business publications, «There is no denying the effectiveness of quotas»: why Europe will surpass the U.S. in changing the face of the corporate board», http://findarticles.com/p/articles/mi_go2446/is_5_34/ai_n56248109/.

4.2. Promouvoir l'exemplarité

37. L'accès limité des femmes aux postes de direction a pour origine la discrimination, constitue une discrimination et perpétue la discrimination. Pour sortir de ce cercle vicieux, l'ensemble des acteurs doit être mobilisé au plus haut niveau afin de valoriser les compétences des femmes et d'enclencher des changements profonds.

38. Partout en Europe, des femmes ont démontré leur professionnalisme en accédant aux plus hautes responsabilités en concurrence avec des hommes. Pour n'en citer que quelques-unes: Mme Anne Lauvergeon, présidente du directoire du groupe AREVA (énergie) en France, Mme Simone Bagel-Trah, présidente du conseil de surveillance du groupe Henkel (chimie) en Allemagne, Mme Cynthia Carroll, directrice générale d'Anglo American (secteur minier) en Grande-Bretagne, Mme Guler Sabanci, présidente de Sabanci Holding en Turquie, Mme Nancy McKinstry, présidente directrice générale de Wolters Kluwer (édition) aux Pays Bas, Mme Ana Patricia Botin, présidente du groupe Banesto (banque) en Espagne et Mme Hilde Myrberg, vice-présidente exécutive d'Orkla en Norvège. Ces femmes représentent des modèles pour celles qui désirent accéder aux responsabilités les plus hautes.

39. Leurs histoires, tout comme la carrière de celles qui se trouvent en deuxième ou troisième ligne, ouvrent la voie à de nouvelles générations de femmes dirigeantes. Ces femmes ont une responsabilité éminemment symbolique et devraient encourager d'autres femmes à suivre leur voie par le biais de parrainages.

40. Comme l'a démontré Me Castellane lors de l'audition organisée par la commission sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, à côté de la promotion de ces modèles, il est préférable, à chaque fois que cela est possible, de «rebattre les cartes», c'est-à-dire de rompre avec les usages anciens pour les remplacer par de nouveaux, en créant une nouvelle structure où un certain nombre de places est réservé aux femmes. Afin de valoriser le statut de la femme, il est plus facile d'imposer une conception du genre à une nouvelle organisation qu'à une entité plus ancienne.

4.3. Permettre aux femmes de concilier vie familiale et vie professionnelle

41. La répartition traditionnelle des rôles dans la société a vécu. Nous disposons en Europe d'un arsenal de textes invitant à l'égalité des genres *de jure*. Mais, dans les faits, les femmes continuent d'avoir la responsabilité principale pour la gestion de la vie de famille, ce qui les empêche souvent d'entreprendre ou de poursuivre une carrière. En 2009, 4 000 femmes espagnoles ont dû abandonner leur carrière pour s'occuper de leurs enfants alors que seulement 200 hommes en faisaient autant.

42. Il est un fait que de plus en plus de femmes travaillent et que certaines d'entre elles parviennent au plus haut niveau hiérarchique. Mais cette réussite professionnelle est souvent obtenue au prix d'un renoncement à la maternité.

43. est prouvé que la grossesse et la maternité sont préjudiciables à la carrière des femmes. L'Observatoire européen des conditions de travail (une agence dépendant de la Commission européenne) évoque les résultats de l'étude «Génération 98» menée en France en 2005 par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) sur les sept premières années d'expérience professionnelle de jeunes actifs de tous niveaux²⁶. Les femmes ayant eu des enfants ont vu leur niveau de rémunération évoluer moins vite que celui de leurs collègues hommes ou des femmes n'ayant pas eu d'enfant. Pourtant, la maternité est à la base du dynamisme de toute société et assure le financement futur des retraites.

44. De plus, dans nos sociétés, le partage des tâches ménagères est largement défavorable aux femmes, ce qui limite leur disponibilité de temps et leur capacité à s'adapter à certains rythmes de travail qui sont conçus par des hommes et pour des hommes. La culture du «présentéisme» au bureau limite le rôle des femmes, qui sont souvent à la recherche d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Pourtant, de nouveaux usages permettent de concilier harmonieusement vie privée et vie professionnelle, tel le télétravail, et sont favorables à l'emploi, comme le dynamique secteur des aides à la personne.

45. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (une agence dépendant de la Commission européenne) met à la disposition des gouvernements, des employeurs, des organisations syndicales et de la Commission européenne des données et des bonnes pratiques issues de recherches indépendantes et comparatives dans ce domaine²⁷.

26. www.cereq.fr/.

27. www.eurofound.europa.eu/areas/gender/index.htm.

46. Favoriser l'accès des femmes aux instances de décision contribue tout d'abord à valoriser le plan de carrière des femmes qui le souhaitent vraiment en encourageant les différentes organisations à recruter et promouvoir des talents féminins, organiser des formations à la prise de parole afin de démythifier les responsabilités et aider les femmes à prendre conscience de leurs propres compétences.

47. Certaines bonnes pratiques, comme le tutorat et le *coaching* de femmes désireuses d'accéder à des responsabilités supérieures par une femme ou un homme en position de senior, ont démontré leur efficacité.

4.4. Agir sur les mentalités

48. Les femmes sont bien moins représentées que les hommes dans les formations de prestige qui mènent à une carrière au sein des instances de décision, ou ne se proposent pas pour ce type de fonction. Ces blocages sont fréquemment d'ordre psychologique. Il est regrettable que les femmes abandonnent, souvent volontairement, leurs ambitions. Des chercheurs ont appelé cette autodémobilisation «le plafond émotionnel»²⁸.

49. La séparation traditionnelle des domaines cognitifs entre les filles et les garçons dès l'école (les garçons turbulents aiment les mathématiques alors que les filles dociles privilégient les lettres) participe certainement à rendre les filles plus enclines à éviter les rivalités et dévaluer leurs qualités. Il appartient à l'école de davantage travailler sur la gestion des émotions et la question de l'estime de soi pour permettre aux filles de rivaliser avec les garçons de façon équitable²⁹.

50. Les personnels (femmes et hommes) doivent être sensibilisés par le biais de formations à la perspective de genre afin de promouvoir des valeurs de respect, nécessaires à la vie professionnelle, en société et chez eux. Les employeurs doivent faire preuve de fermeté face aux comportements sexistes et discriminants et au harcèlement sexuel³⁰.

51. La promotion de la féminisation des intitulés de poste tout comme l'attention à la question du genre dans la communication participent à préparer les esprits à l'accès de femmes à de nouvelles responsabilités. La société doit s'habituer au fait que des femmes peuvent prendre des postes de direction.

52. Afin de soutenir les stratégies de promotion des femmes aux postes de décision, la recherche sur le genre doit aider à démasquer les inerties qui limitent la progression des femmes et repérer les organes de décision nouvellement créés d'où les femmes sont absentes.

53. Les femmes doivent être solidaires entre elles afin de faire face aux conflits et à la résistance ordinaire. Les femmes qui désirent accéder aux instances de décision sont en situation de conquête au même titre que les hommes en concurrence.

54. Des associations de femmes actives dans plusieurs pays d'Europe se posent pour but d'aider les femmes à surmonter ces difficultés et de promouvoir leur présence dans des fonctions de direction, par le biais de parrainages ou d'actions de plaidoyer. Parmi ces organisations, on peut, par exemple, mentionner:

- à l'échelle européenne: Association of Organisations of Mediterranean Businesswomen, Business and Professional Women, European Professional Women's Network, European Women Lawyers' Association (EWLA), Gender-IT Project, Women's forum for the economy and the society;
- en Allemagne: Deutsche Juristinnenbund; FidAR – die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte;
- en France: Association française des femmes juristes, Force femmes, Femmes 3000, Grandes écoles au féminin (GEF);
- en Suède: All Bright;
- en Suisse: CEO Generation.

28. . Voir l'article de Flore Thomasset paru le 24 juin 2010: www.slate.fr/story/23437/education-filles-garcons-emotions-reussite-ecole.

29. . Capital émotionnel filles-garçons: quelles différences à l'école? Actes du Symposium «Genre et éducation – Carrières scolaires», Bénédicte Gendron, université Montpellier III, www.congresintaref.org/actes_pdf/AREF2007_Benedicte_GENDRON_211.pdf.

30. . Voir le rapport de Mme Doris Stump, «Combattre les stéréotypes sexistes dans les médias», Doc. 12267 de l'Assemblée parlementaire.

55. Si l'entrepreneuriat féminin a su démontrer son dynamisme, il se heurte souvent, d'après Ernst & Young, au problème du financement. Il est judicieux d'encourager les initiatives de certains fonds qui investissent dans des entreprises de croissance dirigées par des femmes ou faisant preuve d'une mixité exemplaire au sein de leurs instances de direction³¹.

5. Conclusions

56. Il serait difficile d'imposer une méthode unique pour atteindre l'objectif d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de décision économiques et sociales et aux postes de haut niveau hiérarchique, tant les situations sont différentes, que les pays aient seulement amorcé un changement, entrepris des réformes profondes ou soient sur le point de réaliser cet objectif.

57. La clef du succès passe par une prise de conscience collective permettant à une volonté politique forte d'accompagner en profondeur le changement des mentalités chez les femmes comme chez les hommes. L'accès équilibré des femmes aux postes de direction et de décision, y compris dans les domaines social et économique, serait un véritable saut qualitatif en vue de la réalisation de l'égalité de fait entre les femmes et les hommes dans la société.

58. Les Etats membres du Conseil de l'Europe devraient adopter des actions positives fortes afin d'améliorer l'accès des femmes aux instances de décision, y compris économiques et sociales. L'introduction, par voie législative, d'une obligation pour les grandes sociétés d'avoir un quota minimal de 40% de femmes dans les conseils d'administration ou de direction pourrait se révéler une mesure nécessaire en vue de ce saut qualitatif, selon le modèle norvégien.

59. Par ailleurs, c'est un développement intéressant de voir que les organisateurs du Forum économique mondial, à Davos, ont demandé, pour la première fois, que parmi les cinq représentants de chaque entreprise appartenant au groupe des partenaires stratégiques il y ait au moins une femme³².

60. De plus, pour être efficace, l'introduction de quotas devrait être accompagnée de sanctions allant jusqu'à la dissolution des sociétés qui n'auraient pas rempli cette obligation.

61. Les Etats membres du Conseil de l'Europe devraient aussi être exemplaires et appliquer une dimension de genre dans leur fonctionnement interne et leurs relations avec leurs partenaires du secteur privé et associatif, en vue de promouvoir la présence de davantage de femmes dans les instances de décision.

62. Enfin, ils devraient soutenir la mise en œuvre de mesures visant à accompagner les femmes désireuses et capables d'accéder aux instances de décision, ainsi que le Plan d'action «Relever le défi de la réalisation de l'égalité *de jure* et de l'égalité *de facto* entre les femmes et les hommes», adopté à Bakou le 25 mai 2010.

31. . Parmi ces initiatives, on notera l'action de Dunya Bouhacene, cofondatrice de Women Equity for Growth, société européenne de gestion de fonds, www.women-equity.org/women-equity/who.

32. . The Guardian, «Davos imposes gender quota», 12 janvier 2011, www.guardian.co.uk/business/2011/jan/12/davos-imposes-gender-quota.