

Un administrateur sur cinq est une femme en Europe

La part des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises européennes a bondi ces deux dernières années, passant de 15,6 à 20,3%, selon Egon Zehnder. La Belgique se situe dans la moyenne. On manque toujours, en revanche, de femmes présidentes et CEO...

MICHEL LAUWERS

Les conseils d'administration des grands groupes européens devraient désormais se montrer plus créatifs et plus efficaces. Pourquoi? Parce que leur composition reflète une plus grande diversité que par un récent passé, et qu'il est prouvé qu'un conseil très diversifié travaille, délègue et contrôle mieux qu'un conseil aux membres fort semblables. Diversité non seulement par les nationalités représentées, mais surtout par le genre: plus de 20% des sièges des conseils sont occupés aujourd'hui par des femmes, contre 15,6% seulement en 2012 et 8% en 2004, selon l'étude biannuelle menée sur ce thème par le bureau de chasseurs de têtes Egon Zehnder. Ses enquêteurs ont «scanné» 356 entreprises dans dix-sept pays européens, dont la Belgique. Pour être repris dans le panel, il fallait afficher 6 milliards d'euros de capitalisation boursière.

C'est notamment sous l'impulsion des lois ayant prévu des quotas à atteindre que la part des femmes a crû, mais pas seulement, puisque plusieurs pays sans législation spécifique progressent quasi autant que les autres. On songe en particulier aux bonnes performances des pays scandinaves.

La Belgique médiane, le Portugal bon dernier

En 2014, les femmes occupent en moyenne 20,3% des sièges des conseils d'administration des grands groupes, avec quelques pays qui se démarquent à la hausse. La Norvège est championne avec 38,9%, devant la Finlande (32,1%), la France (28,5%), la Suède (27,5%) et le Royaume-Uni (22,6%).

La Belgique se situe juste en-dessous de la moyenne avec 20,2%, contre 17% en 2012. Ajoutons qu'au début de l'année, selon les calculs de «L'Echo», la part des administratrices dans les conseils des sociétés de l'indice Bel 20 s'élevait à 19,2%, contre 12% en 2012. Dans notre pays, pour rappel, la loi du 18 juillet 2011 impose aux sociétés cotées en Bourse

ainsi qu'aux entreprises publiques autonomes de parvenir à au moins un tiers de femmes au conseil d'administration d'ici le premier janvier 2017.

Les pays qui restent encore à la traîne en Europe sont le Portugal (5,2%), un peu étonnamment le Luxembourg (8,9%), et la Grèce (9,9%). Les pays du sud sont censés être plus machistes; un reproche qu'on ne peut pas adresser au Grand-Duché...

Autre mesure du chemin parcouru: actuellement, seuls 7,6% des conseils d'administration des géants européens ne comptent aucune femme à bord, alors que ce taux s'élevait à 32,2% en 2006.

Autre bonne nouvelle, dorénavant l'Europe fait aussi bien que les régions les plus avancées du monde en cette matière. Egon Zehnder a en effet élargi le spectre en intégrant aussi 550 groupes au niveau mondial, afin d'avoir une vue globale de la problématique. Résultat: l'Europe a presque rejoint les champions mondiaux que sont l'Australie (22,6%) et les Etats-Unis (21,2%), et fait près de deux fois mieux que la moyenne mondiale, qui s'établit à 11,6%.

Les Belges 6^e des nationalités

Les Européens ont également progressé en termes de mélange des nationalités dans les conseils. En moyenne, 32,3% des sièges sont désormais occupés par des administrateurs d'une autre nationalité que celle du siège social, contre 31,5% en 2012 mais à peine 22,7% en 2006.

Le Grand-Duché est le champion dans cette catégorie avec un taux de 86,7%. Il devance l'Irlande (76,6%), la Suisse (69,5%), les Pays-Bas (59%) et le Royaume-Uni (38,8%). La Belgique se classe sixième avec 38,5%. En dehors de l'Angleterre, il s'agit de petits pays, ce qui expliquerait leur degré d'ouverture. A l'opposé, les grandes nations que sont l'Italie (13,6%) et l'Espagne (16,2%) abritent les conseils les plus «mono-nationaux».

Les défis: président et CEO

Tout n'est pas rose pour autant sur le Vieux Continent. «Le pourcentage de femmes dans les positions de direction opérationnelle ou de présidence du conseil reste stagnant», écrit le CEO d'Egon Zehnder, Rajeev Vasudeva, en préambule du rapport.

À peine 2,6% des présidences sont assurées par des femmes dans l'échantillon européen, ce qui marque certes un progrès par rapport au passé (1,7% en 2012), mais reste inférieur à la moyenne mondiale (3,7%). Elles ne président que 12% des comités issus des conseils d'administration (comité d'audit, de rémunération, etc.). Et elles ne remplissent que 5,6% des fonctions exécutives, en maigre hausse par rapport à deux ans plus tôt (4,8%). On en est ainsi arrivé à un paradoxe: «Il y a nettement plus de femmes dans les conseils d'administration que dans les comités de direction en Europe, commente Joost Maes, partner chez Egon Zehnder. La législation sur les quotas dans différents pays européens a contribué à accélérer cette tendance.»

Cela reste manifestement le principal défi à relever à l'avenir, conclut l'étude d'Egon Zehnder: porter l'effort de diversification jusque dans les positions de président et les fonctions de direction (lire ci-contre).

3 QUESTIONS À**PIERRE CATTOIR
ET JOOST MAES***Partners, Egon Zehnder***1 Comment faire pour augmenter la part des femmes à la présidence et au comité de direction?**

Joost Maes: Il faut qu'il y ait une plus grande volonté, aussi bien au conseil d'administration qu'au comité de direction, de prendre des risques avec les candidatures féminines. On a trop tendance à se limiter aux candidats ayant déjà fait leurs preuves dans d'autres conseils ou comités. Il faut élargir l'éventail des candidatures en se montrant plus ouvert aux néophytes. Nous suggérons à nos clients d'analyser davantage les candidats sur base de leur potentiel.

Pierre Cattoir: Cette situation reflète la représentation féminine à tous les échelons de la hiérarchie. On devrait investir davantage aussi dans des femmes se situant un ou deux niveaux en dessous du conseil.

2 Des pays sans législation prévoyant un quota de femmes font aussi bien que les autres: comment expliquer ce paradoxe?

Joost Maes: L'explication est culturelle. Les pays scandinaves ont une longue tradition d'égalité des droits et des sexes. Ils sont plus prompts à nommer des femmes même sans l'appui d'une législation spécifique. En France, en revanche, le taux de féminisation était inférieur à la moyenne européenne en 2004, alors qu'il figure aujourd'hui parmi les meilleurs après l'application d'une législation.

Pierre Cattoir: Les pays où il n'y a pas de quotas mais bien une tradition de promotion de cette diversité sont restés parmi les meilleurs, tandis que dans ceux où cette culture est moins développée, les quotas ont aidé: le cas de la France, mais aussi de la Belgique.

3 La Belgique performe bien en termes de nationalités. Parce que c'est un petit pays?

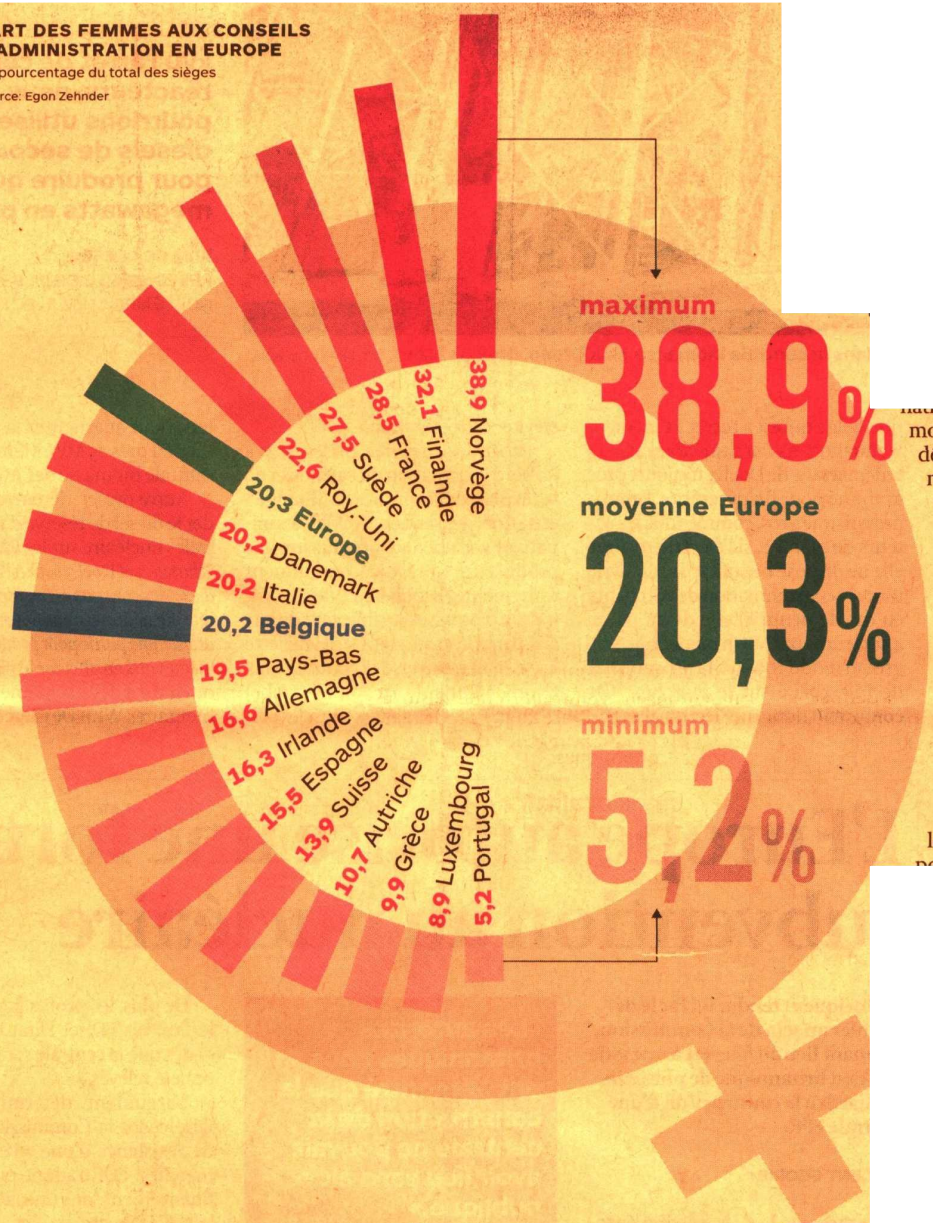
Pierre Cattoir: Oui, et surtout en raison de son ouverture à l'étranger. On voit aussi beaucoup d'entreprises familiales qui ont nommé dernièrement un CEO étranger. Elles se sont professionnalisées en grandissant, avec une nouvelle façon d'aborder leur choix du manager.

Joost Maes: La plupart des sociétés belges cotées ne réalisent qu'une petite fraction de leur production et de leurs ventes en Belgique. Il est dans leur intérêt d'avoir un CEO international.

M.L.W.**PART DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION EN EUROPE**

En pourcentage du total des sièges

Source: Egon Zehnder

**PART DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**

Secteurs où les femmes sont les plus représentées

Tabac	28,6%
Énergie renouvelable	27,3%
Distribution	26,7%
Agro-alimentaire	25,3%
Informatique	25,0%

Secteurs où les femmes sont les moins représentées

Électricité	16,2%
Santé	14,9%
Automobile	14,2%
Mines et carrières	14,1%
Métallurgie	10,3%

7,6%

En 2014, il n'y a plus que 7,6% des grands groupes européens qui ne comptent aucune femme à leur conseil d'administration, contre 32,2% en 2006.