

---

## LA PLACE DE LA FEMME DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES WALLONNES : ENTRE MIXITE ET QUOTA

**Auteur :** Jossens, Rosine

**Promoteur(s) :** Cornet, Annie

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/18777>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **LA PLACE DE LA FEMME DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES WALLONNES : ENTRE MIXITE ET QUOTA**

Jury :  
Promoteur :  
Annie CORNET  
Lecteurs :  
Olivier CAPRASSE  
Françoise GOFFINET

Mémoire présenté par  
**Rosine JOSSENS**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de gestion, à finalité  
spécialisée en droit  
Année académique 2022/2023



## Remerciements

*Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Annie Cornet, d'avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce travail et pour ses conseils lors de nos rencontres.*

*Je tiens également à remercier Monsieur Olivier Caprasse et Madame Françoise Goffinet d'avoir accepté de faire partie de ce jury et pour le temps qu'ils y ont consacré.*

*Merci à tous les intervenants ayant manifesté de l'intérêt pour ce projet et ayant accepté de répondre à mes questions. Je voudrais remercier, tout particulièrement, Madame Christie Morreale, Ministre en charge notamment de l'Égalité des Chances et des Droits des Femmes au sein du Gouvernement wallon.*

*Merci à mes proches pour leur soutien indéfectible durant ces cinq dernières années d'étude.*

*Enfin, il me tient à cœur de remercier ma maman qui durant toute la rédaction de ce travail et de mes études a été ma plus grande supportrice.*



## Note de synthèse

L'égalité homme-femme est une question d'actualité. Les femmes bien que plus nombreuses en Belgique et plus hautement diplômées n'ont toujours pas les mêmes opportunités. Le monde des conseils d'administration et des comités de direction reste fortement masculin. Afin de briser ce plafond de verre, le législateur fédéral a adopté une loi « quota » en 2011. Cette loi impose un tiers de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées. Cependant, cette loi ne semble pas suffisante et ne s'applique pas à toutes les autres structures publiques. La Région Wallonne a tenté de légiférer en la matière en imposant différentes règles de mixité pour ses structures.

Cette étude a pour but de déterminer quelle est la situation actuelle dans les conseils d'administration des intercommunales, des régies communales autonomes et des unités d'administration publique wallonnes et de proposer une certaine évolution. Pour ce faire, la législation mise en place les concernant sera passée en revue. Nous analyserons également différents discours académiques et plusieurs articles universitaires sur la question des quotas de genre. Cette revue de littérature se place dans le contexte des sociétés privées. En effet, le sujet des quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises publiques ne semble pas avoir fait couler beaucoup d'encre.

On peut ressortir de cette revue de littérature que l'effet des quotas de genre dans les conseils d'administrations ne fait pas consensus. Il est en effet difficile de mesurer empiriquement l'incidence des quotas sur les performances des entreprises. Bien que les mentalités aient évolué, la société reste patriarcale. La femme est encore bien trop souvent vue comme la personne devant être en charge de la famille et du ménage.

L'étude empirique réalisée dans le cadre de ce travail a pour objectif de comparer les sociétés cotées aux sociétés publiques et de proposer des pistes de réflexion en la matière. En mettant en lien les interviews réalisées dans le cadre de cette étude et la littérature, une solution quant à l'avenir des quotas est envisagée. L'autorité publique doit montrer l'exemple. Selon nous, la Région Wallonne doit imposer un quota d'un tiers et donc, suivre la nouvelle directive européenne et la loi de 2011. Cela permettrait une meilleure représentation de la société dans son ensemble et garantirait une présence féminine suffisante.

## Abstract

Gender equality is a current issue. Although there are more women in Belgium and they are generally more highly educated, they still do not have the same opportunities. The world of boards of directors and management committees is still dominated by men. To break through this glass ceiling, the federal legislator adopted a "quota" law in 2011. This law imposes a one-third quota for women on the boards of directors of autonomous public companies and listed companies. However, this law does not seem sufficient and does not apply to all other public structures. The Walloon Region has attempted to legislate in this area by imposing different rules on gender equality for its structures.

The aim of this study is to determine the current situation in the boards of directors of Walloon inter-municipal companies, autonomous local authorities and public administration units and to propose some changes. To do this, we will review the legislation in place concerning them. We will also analyze various academic discourses and several university articles on the issue of gender quotas. This literature review is set in the context of private companies. Indeed, the subject of gender quotas on the boards of directors of public companies does not seem to have generated much ink.

This literature review shows that there is no consensus on the effect of gender quotas on boards of directors. It is indeed quite difficult to measure empirically the impact of quotas on company performance. Although mentalities have changed, society remains patriarchal. Women are still all too often seen as the ones who should be in charge of the family and the household.

The purpose of the empirical study carried out as part of this project is to compare listed companies with public companies and to suggest some possible avenues to explore in this area. By linking the interviews conducted as part of this study with the literature, a solution for the future of quotas is considered. The public authority must set an example. In our view, the Walloon Region should impose a one-third quota and therefore follow the new European directive and the 2011 law. This would enable better representation of society as a whole and guarantee a significant female presence.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 : Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section 1 : Contexte et question de recherche.....	1
Section 2 : Contribution du travail.....	1
Section 3 : Structure du mémoire.....	2
<b>Chapitre 2 : Cadre juridique</b> .....	<b>3</b>
Section 1 : Contexte .....	3
Section 2 : Plan Genre 2020-2024 du Gouvernement Wallon.....	4
Section 3 : Définition d'une entreprise publique.....	5
Sous-section 1 : Les organismes d'intérêt public/ Les unités d'administration publique.....	6
Sous-section 2 : Les Entreprises Publiques Autonomes .....	7
Sous-section 4 : Les Intercommunales .....	7
Sous-section 5 : Les Régies Communales Autonomes.....	8
Section 4 : Loi du 28 juillet 2011 .....	10
Section 5 : Directive européenne .....	13
<b>Chapitre 3 : Revue de littérature</b> .....	<b>14</b>
Section 1 : Définition de la mixité et des quotas .....	14
Section 2 : Place de la femme sur le marché du travail belge.....	15
Section 3 : État de la situation dans d'autres pays de l'Union européenne en matière d'égalité des genres dans les conseils d'administration.....	18
Section 4 : Efficacité des quotas de genre .....	20
Section 5 : Critiques des quotas de genre.....	24
<b>Chapitre 4 : Partie empirique</b> .....	<b>29</b>
Section 1 : Méthodologie .....	29
Section 2 : Présentation des résultats des interviews .....	31
Sous-section 1 : Connaissance des administrateur·rice·s de leur entreprise et de leur conseil d'administration.....	31
Sous-section 2 : Évolution graphique.....	32
Sous-section 3 : Accueil des quotas dans le monde politique et dans les entreprises publiques.....	33
Sous-section 4 : Critères de désignation.....	35
Sous-section 5 : Expérience personnelle .....	35
Sous-section 6 : Plus-value de l'administratrice.....	36
Sous-section 7 : Est-ce un mal nécessaire ?.....	37
Sous-section 6 : Le futur .....	37
Section 3 : Discussion .....	40
Section 4 : Propositions de solutions.....	44
<b>Chapitre 5 : Conclusion</b> .....	<b>46</b>



<b>Annexes .....</b>	<b>I</b>
<b>Personnes contactées .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>XV</b>
<b>Articles et ouvrages.....</b>	<b>XV</b>
<b>Rapport et communiqué de presse .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>Sites web.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Législations .....</b>	<b>XX</b>

## Liste des abréviations

ADL	Agence de Développement Local
AR	Arrêté Royal
CDLD	Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation
CJUE	Cour de Justice de l'Union Européenne
EAP	Entreprise Autonome Publique
L	Loi
OIP	Organisme d'Intérêt Public
RCA	Régie Communale Autonome
RW	Région Wallonne
UAP	Unité d'Administration Publique

# Chapitre 1 : Introduction

## Section 1 : Contexte et question de recherche

La présente étude s'intéresse à la place de la femme dans les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes, la question des quotas et, plus généralement, à la place des femmes dans le monde du travail.

Force est de constater que les droits des femmes reculent dans de nombreux pays. Ce recul, bien présent, se perçoit dans la révocation du droit à l'avortement aux États-Unis, l'interdiction faite aux femmes afghanes d'accéder à l'enseignement secondaire et universitaire, etc... Cette régression se fait également ressentir en Europe. Notamment en Pologne, où l'avortement a été rendu de facto illégal en 2020 ( « Les droits des femmes en recul dans le monde » , 2023). Selon, le dernier rapport de l'organisation « ONU Femmes », à cette vitesse, l'égalité homme-femme ne serait atteinte que dans environ 300 ans (ONU Femmes, 2022).

En Belgique, alors que sur une population de 11.492.641 habitants, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, 51% sont des femmes (Statbel, 2020), dans le monde du travail, celles-ci ne sont toujours pas considérées comme l'égal des hommes. En effet, à compétence égale, un employeur choisit-il un candidat masculin ou féminin ? L'expérience confirme l'inégalité, encore très présente dans notre société, entre les deux sexes. En 2008, avant l'imposition de quotas, la représentativité des femmes dans les conseils d'administration était de 8,3%. Il fallait donc constater une inaccessibilité aux postes clés pour les femmes. La question des quotas s'inscrit dans cette problématique. En 2020, ce pourcentage est passé à 34,1% (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2022). S'il en existe en politique ou dans les conseils d'administration de certaines entreprises, les quotas sont loin d'être généralisés dans les entreprises publiques. Il est légitime de se demander si en matière d'égalité de genre, les autorités publiques, y compris donc les entreprises publiques, ne doivent pas montrer l'exemple. Les conseils d'administration et les comités de direction de ces entreprises restent fortement masculins. Cependant, on peut également se demander si la question d'un quota de genre est toujours pertinente dans la société actuelle dans laquelle la notion même de genre semble être en constante évolution.

Les différentes parties de ce travail ont pour but de répondre à la question de recherche suivante : « Doit-on imposer un quota de genre dans les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes ? »

## Section 2 : Contribution du travail

Ce travail s'intéresse à la mixité et aux quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises publiques. Bien qu'il existe de nombreuses sources de documentation concernant les quotas de genre en politique et dans les entreprises privées, la sphère des entreprises publiques semble avoir été délaissée de la littérature. Il existe très peu d'articles scientifiques se préoccupant du sujet. En outre, la législation applicable en cette matière, tant au niveau fédéral que régional, n'est pas coordonnée et est parfois peu claire, surtout au niveau wallon.

Le présent travail s'intéresse plus particulièrement à la définition d'« entreprise publique » et les diverses règles en matière de mixité de genre ainsi qu'à la théorie des quotas de genre dans le secteur privé. La plupart des entreprises publiques wallonnes n'étant pas soumise à un quota de genre, une éventuelle application de cette règle est envisagée pour les entreprises publiques, dont

principalement les intercommunales, les régies communales autonomes et les unités d'administration publique.

### Section 3 : Structure du mémoire

S'agissant d'un travail interdisciplinaire, ce mémoire se divise en trois parties distinctes : le cadre juridique, la revue de littérature scientifique et une partie empirique.

La première partie portant sur le cadre juridique comprend, tout d'abord, les objectifs du Gouvernement Wallon en la matière pour cette législature (2020-2024). Ensuite, la notion d'entreprise publique sera définie afin de mieux comprendre la problématique. Enfin, les différentes lois et décrets seront abordés, ainsi que la nouvelle directive européenne : « Women on boards » (2022).

La revue de littérature se concentre sur la place de la femme sur le marché du travail, une comparaison avec d'autres pays européens, l'efficacité des quotas de genre et enfin, les critiques liées aux quotas.

La troisième partie, la partie empirique, reprend les différentes réponses obtenues lors des interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire et analyse les résultats en fonction des recherches effectuées et de la littérature consultée afin de répondre à la question de recherche. Quatre propositions de solutions sont sur cette base analysées.

Ce mémoire se termine par une brève conclusion reprenant les grands points repris dans chacune des parties et une tentative de réponse à la question de recherche.

## Chapitre 2 : Cadre juridique

### Section 1 : Contexte

Depuis des années, les femmes sont plus nombreuses à obtenir un diplôme universitaire ; cependant, elles ne parvenaient pas à atteindre les fonctions dirigeantes. En effet, en 2008, la représentativité des femmes dans les conseils d'administration était de 8,3% (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2022). Cela peut s'expliquer par l'existence d'un plafond de verre<sup>1</sup>. Il existait pourtant déjà des recommandations à ce sujet dans le code de corporate governance. Dans le code de 2009, on peut lire : « *La composition du conseil d'administration assure que les décisions soient prises dans l'intérêt social. Cette composition est basée sur la mixité des genres, et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Une liste des membres du conseil d'administration est publiée dans la Déclaration GE* ». <sup>2</sup> Le 11 janvier 2011, le code de corporate governance recommandait aux entreprises cotées d'avoir en 2018 une représentativité d'au moins 30% d'administrateurs de sexes différents. Le code de corporate governance s'accompagne du principe « *comply or explain* », les entreprises ne respectant pas les principes du code doivent motiver leurs raisons de façon claire et précise. Ces principes de soft law n'étant pas d'après le législateur fédéral belge suffisant, la décision d'introduire des quotas dans certaines entreprises a été prise en 2011.

De plus, il semble bon de remarquer que des quotas avaient déjà été introduits en politique. En 1994, le législateur impose au moins un tiers de membres de sexe différent sur les listes électorales et, en 2002, la Constitution a été modifiée afin de permettre un accès égal aux mandats et de forcer la mixité dans les organes exécutifs par l'ajout d'un troisième alinéa à l'article 10 : « *L'égalité des femmes et des hommes est garantie* » et l'insertion d'un article 11bis : « *La loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent aux femmes et aux hommes l'égal exercice de leurs droits et libertés, et favorisent notamment leur égal accès aux mandats électifs et publics* ». Tous les législateurs belges doivent veiller au respect de ces dispositions constitutionnelles.

Enfin, la complexité institutionnelle de notre pays entraîne une pluralité des règles. Le cadre juridique de ce mémoire va donc tenter d'énumérer l'ensemble des législations applicables en la matière.

---

<sup>1</sup> « *Plafond de verre, barrière sociale ou professionnelle implicite, empêchant l'ascension d'une personne, d'un groupe* », disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plafond/61290>.

<sup>2</sup> Disposition 2.1 du code belge de corporate governance de 2009, page 13.

## Section 2 : Plan Genre 2020-2024 du Gouvernement Wallon <sup>3</sup>

Le Gouvernement Wallon définit la notion de genre dans son « plan genre 2020-2024 » (2021) tel que : « *le genre désigne les rôles, les comportements, les activités et les attributions socialement construits, qu'une société donnée considère comme appropriés pour les femmes et les hommes. Ces constructions sociales varient selon l'époque, le lieu ou encore la culture... Ce concept est à distinguer de la notion de « sexe », qui désigne les caractéristiques déterminées biologiquement* ».

En ce qui concerne la présence des femmes dans les conseils d'administration, le plan wallon prévoit uniquement l'évaluation du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public en vue de briser le plafond de verre mentionné antérieurement et l'analyse du décret du 27 mars 2014 visant à promouvoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les organes consultatifs.

Ce décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public s'applique aux administrateurs de nombreuses structures publiques telles que l'AWEX, l'OTW, Liège Airport, la SWDE, la SOWALFIN, etc... C'est également applicable à « *tout administrateur public exerçant ses fonctions dans toute personne morale créée par un décret ou par un arrêté après l'entrée en vigueur du présent décret, sauf disposition contraire* »<sup>4</sup>. L'article 18bis de ce décret est l'article pertinent en matière d'égalité des genres. Il dispose que lorsqu'un groupe politique désigne deux administrateurs publics, il doit désigner deux personnes de sexe différent. Lorsque le groupe désigne trois administrateurs ou plus, il doit appliquer la règle d'un tiers de sexe différent. Cet article a été inséré par l'article 7 du décret du 7 novembre 2007. Le nombre d'administrateur que chaque groupe politique envoie dans les conseils d'administration est décidé par la clé d'Hondt<sup>5</sup> calculée en fonction du résultat électoral. Dans ce décret, il n'est donc à priori pas question d'un quota pur et dur dans la composition des conseils d'administration car si chaque groupe n'envoie qu'un seul administrateur, ils peuvent tous décider d'envoyer un homme, ce qui mènerait à un conseil exclusivement masculin.

La Ministre Morreale lors de son interview, a communiqué sur l'avancement du plan genre et plus spécifiquement sur la mesure pertinente dans le cadre de ce travail. Plusieurs réunions d'un groupe de travail reprenant des juristes et des membres des cabinets ministériels wallons ont eu lieu de 2020 à 2023. Des pistes de travail sont à l'étude, notamment pour renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration des organismes wallons via la modification du décret de 2004. Ces modifications interviendront aussi concernant la composition mixte des jurys de sélection des membres des comités de direction.

Cependant, à ce jour, aucune mesure n'a été décidée et l'évaluation des décrets faite par le groupe de travail n'a mené à aucune prise de décision particulière en ce qui concerne la place de la femme dans les conseils d'administration des organismes publics.

---

<sup>3</sup> Gouvernement Wallon, *Plan Genre 2020-2024*, 2021.

<sup>4</sup> Art 3 du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public.

<sup>5</sup> Art 167 et 168 du Code électoral.

### Section 3 : Définition d'une entreprise publique

La définition d'une entreprise publique communément admise est celle de la Commission Européenne dans la directive 80/723 du 25 juin 1980 telle que : *"toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement, à l'égard de l'entreprise :*

- *détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou ;*
- *disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou ;*
- *peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise. »*<sup>6</sup>

Le principal critère n'est donc pas la propriété de cette entreprise mais plutôt l'influence que les pouvoirs publics peuvent exercer.

Cette définition de la Commission Européenne ne donne malheureusement pas la définition d'une "entreprise". Le Professeur Thirion dans sa thèse sur la privatisation des entreprises publiques<sup>7</sup> retient trois éléments constitutifs de cette idée d'entreprise (2002) :

- *« L'exploitation d'une activité économique ;*
- *La mise sur pied d'une organisation de moyens humains, matériels et immatériels, en vue d'exploiter l'activité économique ;*
- *La détention d'un pouvoir sur l'organisation ».*

Par exploitation d'une activité économique, il convient d'entendre la poursuite d'une activité de production, de distribution ou de services. C'est le centre de la notion d'entreprise.

À la poursuite de cette activité, il convient d'affecter des moyens qui seront exclusivement dévolus totalement ou à titre principal à l'activité économique.

Le Professeur Thirion ressort de ces trois éléments la définition suivante de l'entreprise : *"toute organisation de moyens humains, matériels et immatériels, vouée à l'exercice, à titre exclusif ou principal, d'une activité économique, dont une ou plusieurs personnes, physiques ou morales, détiennent, directement ou indirectement ( ), soit la propriété, soit le contrôle"*.

En Région Wallonne, plusieurs sortes d'entreprises publiques peuvent être analysées. Le présent travail s'intéresse à quatre formes d'entreprises publiques présentes en Wallonie :

- Les Organismes d'Intérêt Public<sup>8</sup>/Les Unités d'Administration Publique<sup>9</sup>
- Les Entreprises Publiques Autonomes
- Les Intercommunales
- Les Régies Communales Autonomes

Il existe d'autres formes d'entreprises publiques mais elles ne font pas l'objet de ce travail.

---

<sup>6</sup> Définition extraite de la Directive de la Commission Européenne du 25 juin 1980 80/723/CEE, version française, p.3.

<sup>7</sup> Thirion, N, *Les privatisations d'entreprises publiques dans une économie sociale de marché : aspects juridiques*, 2002.

<sup>8</sup> Dénommés OIP.

<sup>9</sup> Dénommées UAP.

## Sous-section 1 : Les organismes d'intérêt public/ Les unités d'administration publique<sup>10</sup>

La notion d'organisme d'intérêt public, telle que mentionnée dans la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, a été abrogée en Région Wallonne par l'article 110 du décret du 15 décembre 2011. Toutefois la notion d'OIP reste applicable au niveau fédéral et la notion d'UAP n'est pas encore suffisamment connue, si bien que de nombreuses sources font toujours référence à l'heure actuelle aux OIP même s'il s'agit dans les faits d'une UAP.

Les OIP peuvent être créés par une loi, un décret ou encore une ordonnance et peuvent prendre différentes formes telles que les entreprises publiques autonomes, une association de droit public, une société, ...

La loi du 16 mars 1954 répertorie les différents OIP qu'elle régit en quatre classes : A, B, C et D

Pour les organismes de type A, un membre du gouvernement exerce un contrôle direct. Les organismes de type A ne possèdent pas de conseil d'administration. L'AFSCA ou encore le service des Pensions du Secteur public relèvent, par exemple, de ce type d'organisme.

Les organismes de types B, C et D jouissent d'une autonomie plus importante. Ils sont soumis à la tutelle du gouvernement qui les a créés et possèdent leur propre conseil d'administration. Le théâtre de la monnaie ou l'orchestre national sont des organismes de type B. En ce qui concerne les organismes de type C, on peut, par exemple, citer l'Office du Ducroire<sup>11</sup> et l'agence fédérale de contrôle nucléaire. Le type D n'est aujourd'hui en vigueur que pour trois organismes : la caisse des soins de santé de HR Rail, la caisse nationale des pensions de retraite et de survie et le fonds national de retraite des ouvriers mineurs.

A la suite de l'abrogation de la loi de 1954, les anciens OIP wallons sont devenus des UAP. La notion d'UAP provient de la législation européenne. Les UAP sont également divisés en trois catégories : Type 1, type 2 et type 3. Les types sont définis à l'article 3 du décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités wallonnes d'administration publique<sup>12</sup>.

Le type 1 est défini comme : « *les organismes qui sont directement soumis à l'autorité d'un Ministre de tutelle et dont la gestion courante est confiée à des fonctionnaires désignés ou à des mandataires* ». On peut, par exemple, citer le fonds wallon des calamités naturelles comme UAP de type 1. Étant directement soumis au contrôle d'un ministre, les UAP de type 1 ne disposent pas d'un conseil d'administration.

Les UAP de type 2 sont « *les organismes qui sont gérés de manière autonome par les organes de gestion désignés conformément à leur statut juridique, sans préjudice des pouvoirs de tutelle et de contrôle du Gouvernement* ». On y retrouve notamment la Caisse publique d'allocations familiales. Les UAP de type 2 sont gérées par des comités de gestion et non par des conseils d'administration.

Le type 3 est celui comptant le plus d'organismes et qui est le plus pertinent dans le cadre de ce travail. Ce sont « *les organismes qui:*

*(1) sont, soit administrés conformément au Code des sociétés, soit soumis à la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations;*

---

<sup>10</sup> Cette section a été rédigée grâce aux informations obtenues du cabinet du Ministre Collignon, en charge des pouvoirs locaux.

<sup>11</sup> L'Office du Ducroire est une entreprise protégeant ses clients contre les risques à l'importation / exportation.

<sup>12</sup> Dénommé décret WBFIn.



(2) et subissent une influence déterminante de la Région wallonne, soit en concluant avec elle un contrat de gestion, soit que la Région désigne, directement ou indirectement, plus de la moitié des membres de leur organe d'administration, de gestion ou de direction ou qu'elle désigne une ou plusieurs personnes chargées d'exercer la tutelle administrative du Gouvernement en leur sein, soit qu'elle détient, directement ou indirectement, la majorité du capital souscrit, soit qu'elle dispose, directement ou indirectement, de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'organisme constitué sous forme de société ». La Société Wallonne du Logement ou l'Opérateur de Transport de Wallonie sont des exemples d'UAP de type 3.

En ce qui concerne la composition des conseils d'administration de ces organismes créés par la Région Wallonne, le décret de 2004 mentionné précédemment s'applique. Il n'y a donc pas de quota mais les partis politiques sont tenus d'envoyer une femme lorsqu'ils ont la possibilité d'envoyer deux administrateurs. S'ils peuvent en envoyer plus, ils doivent respecter une règle d'un tiers.

#### Sous-section 2 : Les Entreprises Publiques Autonomes<sup>13</sup>

Les entreprises publiques autonomes relèvent du fédéral et plus précisément de la loi du 28 juillet 2011 en ce qui concerne la mixité dans les conseils d'administration. La matière des EPA est régie par le titre 1 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Les EPA ont conclu un contrat de gestion avec l'État afin de disposer d'une autonomie suffisante pour opérer dans un secteur industriel ou commercial donné. L'article 1, §4 mentionne les cinq EPA : Proximus, SNCB, Infrabel, Bpost et Skeyes.

Le chapitre 4 de la loi de 1991 règle la question de l'administration des EPA. La gestion est confiée à un conseil d'administration et un comité de direction. L'article 18, §2bis énonce un quota de genre dans la composition du conseil d'administration des EPA : « § 2bis. Un tiers au moins des membres du conseil d'administration désignés par l'Etat belge ou par une société contrôlée par l'Etat belge sont de sexe différent de celui des autres membres. Pour l'application de la présente disposition, le nombre minimum requis de ces membres de sexe différent est arrondi au nombre entier le plus proche. Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé par la présente disposition, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis »<sup>14</sup>. Il existe donc pour les EPA une règle de quota de genre : un tiers des administrateurs doivent être de sexe différent. Cette règle a été insérée par la loi de 2011 mentionnée précédemment.

A l'heure actuelle, la SNCB, Bpost et Skeyes respectent la règle d'un tiers mais n'ont pas été plus loin. Quant à Infrabel, le conseil d'administration compte actuellement quatre femmes pour quatorze administrateurs, ce qui est un peu en dessous du quota. Proximus est le meilleur élève en terme d'égalité des genres avec six femmes sur quatorze administrateurs. Il semble également pertinent de relever que sur ces cinq conseils d'administration uniquement Infrabel a une femme à sa tête (Consult, 2023).

#### Sous-section 4 : Les Intercommunales

La matière des intercommunales est réglée par une loi du 22 décembre 1986<sup>15</sup>. Elles sont définies dans l'article premier tel que : « des associations ayant des objets bien déterminés d'intérêt

---

<sup>13</sup> Dénommées par la suite EPA.

<sup>14</sup> Art 18, §2bis de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

<sup>15</sup> Loi relative aux intercommunales du 22 décembre 1986, M.B. 26 juin 1987.

*communal* ». Ce sont des personnes morales de droit public. Ces intercommunales résultent de l'association de plusieurs communes dans le but d'administrer ensemble des matières d'intérêt communal. La tutelle que l'état belge avait à l'égard des intercommunales a été régionalisée entièrement en 1993. Chaque Région a adopté un décret en vue de régler les intercommunales. Ce travail se concentre uniquement sur les intercommunales wallonnes. Ces dernières sont régies par le décret du 16 juillet 2006 modifiant le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation<sup>16</sup>. Les règles en vigueur concernant les intercommunales se trouvent à présent au livre V du CDLD. Les dispositions relatives au conseil d'administration sont celles du chapitre III.

Les intercommunales peuvent être pures ou mixtes. Elles sont dites pures lorsqu'elles ne sont composées que de personnes morales de droit public et sont dites mixtes lorsqu'un partenaire privé s'y joint. Elles sont principalement présentes dans le secteur de la santé, de l'eau, de l'énergie, de la gestion des déchets, ... Elles fournissent des services aux citoyens et ont une place non négligeable dans l'économie wallonne. On peut citer la CILE, la Citadelle, RESA, ... (Ransy, 2017).

Les intercommunales sont composées de trois organes : le conseil d'administration, le comité de rémunération et l'assemblée générale<sup>17</sup>. Ce travail ayant pour sujet la mixité de genre dans les conseils d'administration, les assemblées générales et les comités de rémunération ne seront donc pas abordés.

L'article L1523-15 du CDLD règle la question de la composition des conseils d'administration des intercommunales wallonnes. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale. En ce qui concerne la mixité dans les conseils d'administration des intercommunales, le §2 inséré par un décret du 26 avril 2012 (article 43,1°) impose que « *les administrateurs représentant respectivement les communes, provinces ou C.P.A.S. associés sont de sexe différent* ». Il n'est donc pas question ici de quota mais d'une simple mixité obligatoire. De plus, la composition doit respecter la clé d'Hondt prévue aux articles 167 et 168 du Code électoral. Il ne peut y avoir plus de trente administrateurs et la taille du conseil dépend du nombre d'habitants des communes associées.

#### Sous-section 5 : Les Régies Communales Autonomes<sup>18</sup>

Les RCA ont été introduites par une loi du 28 mars 1995 modifiant la nouvelle loi communale. Les règles relatives aux RCA se retrouvent également dans le CDLD, au titre III : *Administration de certains services communaux*. Les RCA proviennent directement d'une décision du conseil communal et possèdent une personnalité juridique distincte de celle de la commune.

Contrairement aux régies communales ordinaires et conformément à l'article L1231-4 du CDLD, les RCA ne peuvent être constituées que dans certains cas énumérés dans l'arrêté royal du 10 avril 1995<sup>19</sup>. Cet AR a été modifié en 1999<sup>20</sup>. Dans la liste des activités commerciales ou industrielles permettant la constitution d'une RCA, on retrouve notamment : l'exploitation de marchés publics, la fourniture et la distribution d'eau, de gaz ou de vapeur ou encore l'exploitation d'infrastructures affectées à des activités culturelles, sportives, touristiques ou de divertissements, à l'enseignement, à

---

<sup>16</sup> Dénommé par la suite CDLD.

<sup>17</sup> Art L1523 – 7 CDLD.

<sup>18</sup> Dénommées par la suite RCA

<sup>19</sup> AR déterminant les activités à caractère industriel ou commercial pour lesquelles le conseil communal peut créer une régie communale autonome dotée de la personnalité juridique.

<sup>20</sup> Arrêté royal du 9 mars 1999 modifiant et complétant l'arrêté royal du 10 avril 1995 déterminant les activités à caractère industriel ou commercial pour lesquelles le conseil communal peut créer une régie communale autonome dotée de la personnalité juridique.

des activités sociales, scientifiques ou de soins. Les Agences de Développement Locale<sup>21</sup> sont également une sorte de RCA depuis le décret du 25 mars 2004 relatif à l'agrément et à l'octroi de subventions aux agences de développement local.

Les RCA se composent de deux organes de gestion : un conseil d'administration et un bureau exécutif. Les membres du conseil d'administration sont désignés par le conseil communal en son sein en respectant la clé d'Hondt. Le conseil d'administration d'une RCA peut également contenir des administrateurs privés. Cependant, au moins la moitié des administrateurs doivent faire partie du conseil communal. La seule règle de mixité imposée à cet organe se trouve à l'article L1231-5, §2 du CDLD : « *Les administrateurs représentant la commune sont de sexe différent* » (Les différents modes de gestion - Régie ordinaire et autonome, 2022).

---

<sup>21</sup> Dénommées par la suite ADL.

## Section 4 : Loi du 28 juillet 2011<sup>22</sup>

Cette loi impose d'avoir au moins un tiers des membres du conseil d'administration de sexe différent. Il est important de noter que la loi n'impose pas un quota de femmes mais bien un quota de genre. Le nombre requis afin de respecter ce quota est arrondi au nombre entier le plus proche. Par exemple, si le conseil d'administration se compose de 20 membres, il doit y avoir au moins 7 membres d'un sexe et 13 de l'autre. Dans le cas où l'administrateur est une personne morale, il faut tenir compte du sexe du représentant permanent siégeant effectivement.

Le 31 mars 2011, le Conseil d'État fut interrogé par la chambre sur le projet de compromis. L'avis fut rendu le 26 avril 2011. Dans celui-ci, le Conseil d'État fait une nette séparation entre la Loterie nationale et les entreprises publiques d'un côté et les entreprises cotées<sup>23</sup> de l'autre.

### A. En ce qui concerne la Loterie et les entreprises publiques

L'avis dit que l'introduction de quotas est une action positive. Il faut entendre « action positive » dans le sens d'« *ensemble cohérent de mesures prises pour éliminer la discrimination subie par un groupe de personnes et remédier aux inégalités de fait en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels* »<sup>24</sup>. Il faut cependant vérifier si ce principe d'action positive ne viole pas le principe d'égalité et de non-discrimination. La Cour constitutionnelle a relevé des conditions afin de vérifier la compatibilité de ces principes:

- « *il doit exister une inégalité manifeste;*
- *la disparition de cette inégalité doit être désignée comme un objectif à promouvoir;*
- *la mesure d'action positive doit être de nature temporaire, étant de nature à disparaître dès que l'objectif visé est atteint;*
- *la mesure d'action positive ne doit pas restreindre inutilement les droits d'autrui (article 10, § 2, de la loi antiracisme, article 10, § 2, de la loi générale anti-discrimination et article 16, § 2, de la loi « genre »).* »

Attardons-nous à présent sur chacune des conditions afin de vérifier la validité de la règle des quotas :

#### 1. L'existence d'une inégalité manifeste et l'objectif à promouvoir

Il est admis qu'une inégalité manifeste est établie (la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration) et que l'introduction de quotas a pour objectif d'augmenter la représentation des femmes dans les conseils d'administration. Cette condition est donc remplie.

---

<sup>22</sup> Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

<sup>23</sup> Une société qui émet des actions et les met en vente sur un marché réglementé et régulé, les bourses

<sup>24</sup> Action positive. (2011). Dans *Office québécois de la langue française*. Consulté le 3 mars 2023, à l'adresse [https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2068644/action-positive?utm\\_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm\\_content=id\\_fiche%3D2068644&utm\\_source=GDT](https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2068644/action-positive?utm_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm_content=id_fiche%3D2068644&utm_source=GDT).

## 2. La nature temporaire de l'action

La proposition de loi ne prévoit pas de limite dans le temps. Cependant dès l'instant où les 30% d'un sexe différent dans les conseils d'administration seront atteints, la loi n'aura plus d'effets à sortir. Cette condition apparaît également comme remplie.

## 3. Pas de restriction inutile de droits d'autrui

Cette condition semble être celle qui pose problème selon le Conseil d'État. En effet, il est, dans cette proposition, question d'un quota absolu et inconditionnel. Même si il s'agit d'une autolimitation que l'état s'impose à lui-même (car nous sommes dans l'analyse des entreprises publiques et de la loterie nationale), la règle des quotas doit toujours respecter, en droit interne, les articles 10<sup>25</sup> et 11<sup>26</sup> de la Constitution. Le Conseil d'État a décrété que l'imposition de quotas ne constituait pas une restriction inutile des droits d'autrui à certaines conditions qui découlent de la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne<sup>27</sup>:

- « *Qu'elle permette une comparaison des titres et mérites des candidats de sexes différents*
- *Qu'elle n'oblige à choisir une personne d'un sexe déterminé que pour autant que cette personne présente des titres et des mérites comparables à ceux d'un ou plusieurs autres candidats de l'autre sexe avec qui elle entre en concurrence et qui sont, comme elle, jugés aptes à la fonction à pourvoir. »*

Néanmoins, l'imposition d'un quota absolu et inconditionnel semble incompatible avec l'avis donné par le Conseil d'État. Cette imposition mènerait certainement à la nomination d'une personne du sexe manquant au conseil d'administration sans considération pour ses titres et mérites. Pour remédier à cette problématique, le Conseil d'État proposait d'assortir la loi d'une clause d'ouverture<sup>28</sup> sans laquelle l'obligation d'observer un quota d'un tiers de femmes dans les conseils d'administration risque de violer les principes de la CJUE (Lambrecht, 2011).

## B. L'avis du Conseil d'État relatif aux entreprises cotées

Cet avis a fait ressortir de nombreuses objections. Tout d'abord, l'imposition de quotas dans les conseils d'administration d'entreprises cotées semblent poser problème vis-à-vis de l'article 27 de la Constitution. L'article 27 garantit la liberté d'association. Ce droit d'association permet le libre choix de la forme du groupement mais également le libre choix des membres qui constituent ses organes. Le Conseil d'État pose donc la question de savoir si l'imposition d'un quota de genre absolu et inconditionnel ne limite pas cette liberté de composition.

De plus, les conseils d'administration sont nommés et révoqués ad nutum<sup>29</sup> par l'assemblée générale de la société. L'assemblée générale est donc souveraine pour la composition du conseil d'administration. C'est pourquoi le Conseil d'État critique la sanction proposée pour les entreprises cotées. En effet, la nullité des décisions prises par un conseil non conforme à la loi des quotas

---

<sup>25</sup> « Il n'y a dans l'État aucune distinction d'ordres. Les Belges sont égaux devant la loi; seuls ils sont admissibles aux emplois civils et militaires, sauf les exceptions qui peuvent être établies par une loi pour des cas particuliers. [L'égalité des femmes et des hommes est garantie] ».

<sup>26</sup> « La jouissance des droits et libertés reconnus aux Belges doit être assurée sans discrimination. A cette fin, la loi et le décret garantissent notamment les droits et libertés des minorités idéologiques et philosophiques ».

<sup>27</sup> Abréviée CJUE pour la suite.

<sup>28</sup> Une clause d'ouverture est définie par la Cour de Justice de l'Union Européenne comme « la clause selon laquelle les femmes ne doivent pas être promues par priorité si des motifs tenant à la personne d'un candidat masculin font pencher la balance en sa faveur » - CJUE, 28 mars 2000, n° C-158/97, Badeck.

<sup>29</sup> Immédiatement, sans formalité.

entraînerait un dysfonctionnement et une paralysie de la société. Cette sanction lui semble disproportionnée par rapport à la liberté d'association. Il préconise la même sanction que celle applicable aux entreprises publiques et à la Loterie nationale : la nullité de la nomination irrégulière. La commission en charge des problèmes de droit commercial et économique considéra les divers amendements proposés. L'amendement n°19, qui répond à l'avis du Conseil d'État concernant le problème que pose la sanction imposée aux entreprises cotées, fût adopté. Cet amendement proposait de changer la sanction de la nullité des décisions prises « *par la suspension de tout avantage, financier ou autre, de tous les administrateurs, lié à l'exécution de leur mandat* ». Le texte, une fois amendé, a été voté en plénière le 16 juin 2011 (Lambrecht, 2011).

Le texte adopté a également dû passer par l'approbation du Sénat car cette matière est régie par l'article 78 de la Constitution, cela fût fait le 30 juin 2011.

Comme dit précédemment, les sanctions ne sont pas les mêmes pour les sociétés publiques et les sociétés cotées.

Pour les entreprises publiques l'article 2 énonce : « *Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé par la présente disposition, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis<sup>30</sup>* ». Le non-respect du quota entraîne de ce fait la nullité de la nomination.

Pour les entreprises cotées, la sanction est que « *tout avantage, financier ou autre, de tous les administrateurs, lié à l'exécution de leur mandat, est suspendu<sup>31</sup>* ».

---

<sup>30</sup> Art 2, L. 28 juillet 2011.

<sup>31</sup> Art 4, §2, L. 28 juillet 2011.

## Section 5 : Directive européenne

Le 14 novembre 2012, la Commission européenne a adopté une proposition relative à un meilleur équilibre de genre dans les conseils d'entreprises cotées<sup>32</sup>. Cependant, certains États membres (l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas, ...) se sont opposés à cette mesure, ce qui a mené à un blocage de près de 10 ans

Depuis, l'Allemagne, pour ne prendre que ce pays, a revu sa position. Dès lors, le 23 octobre 2022, le Conseil de l'Europe a finalement adopté cette directive relative à l'équilibre homme-femme dans les conseils des sociétés, suite à un préaccord trouvé le 7 juin 2022 (Meyer, 2022).

La base juridique sur laquelle s'appuie la directive est l'article 157 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne. Cette directive doit être transposée dans les différents droits nationaux avant le 28 décembre 2024. L'article 5 reprend les différents objectifs qui doivent être atteints pour le 30 juin 2026. La directive exige un quota de genre de 40% des administrateurs non-exécutifs de sociétés cotées et 33% si ce quota s'applique à l'ensemble des administrateurs qu'ils soient exécutifs ou non. Les états membres tel que la Belgique, qui ont déjà pris certaines dispositions en vue de favoriser la diversité des administrateurs, peuvent conserver le système mis en place si celui-ci est aussi efficace que celui introduit par la directive (les 40 ou 33% en fonction de l'étendue). La Belgique, étant dans le haut du classement européen en la matière grâce à la loi de 2011 concernant les sociétés cotées répond déjà aux demandes de la directive en assurant une représentation minimale de 33% dans les conseils d'administration (De Roo & Lambrecht, 2023). Cependant la transposition de cette directive pourrait être une occasion pour la Belgique d'imposer un quota plus large ou d'éventuellement l'étendre aux conseils de direction (JUMP, 2023).

En matière de sanctions, la directive n'en impose aucune ; elle exige juste, dans son article 8, que les États membres créent, dans leur transposition, un régime de sanctions. Selon la Commission, les sanctions doivent être « *effectives, proportionnées et dissuasives* »<sup>33</sup>.

Cependant la présente directive ne prévoit rien concernant les conseils d'administration des entreprises publiques. Le système belge en la matière n'est donc pas remis en cause.

---

<sup>32</sup> Proposition de directive 2012/299 du Parlement Européen et du Conseil du 14 novembre 2012 relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes.

<sup>33</sup> DIRECTIVE (EU) 2022/2381 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures.

## Chapitre 3 : Revue de littérature

### Section 1 : Définition de la mixité et des quotas

La notion de genre a plusieurs définitions. Celle pertinente dans le cadre de ce travail est la définition sociologique du genre. La sens donné au genre dans le dictionnaire Larousse est : « *Concept qui renvoie à la dimension identitaire, historique, politique, sociale, culturelle et symbolique des identités sexuées* »<sup>34</sup>.

La mixité est définie par le dictionnaire Larousse comme : « *caractère d'un groupe, d'une équipe, d'un établissement scolaire comprenant des personnes des deux sexes* »<sup>35</sup>.

Qu'est-ce qu'un « quota » ? Le dictionnaire Larousse donne cette définition : « *Pourcentage, contingent, nombre déterminé* »<sup>36</sup>. Les quotas de genre ont pour but de permettre aux femmes de briser le plafond de verre et d'atteindre des postes à responsabilités. Les quotas se retrouvent généralement au niveau électoral et dans les conseils d'administration (Hughes et al., 2017). Il n'est pas explicitement mentionné que les quotas ont été instaurés en faveur des femmes. En effet, il s'agit de quotas de genre et ces quotas imposent un certain nombre de personnes de sexes différents. Dans la société actuelle, les femmes sont le plus souvent sous-représentées et donc les quotas se transforment en quotas « féminins » par l'usage. Il est tout à fait possible que dans le futur les quotas s'appliquent en faveur des hommes.

Dans ce présent travail, le sujet abordé est la mixité, cela traduit l'idée que les femmes doivent être représentées à plusieurs échelons de la prise de décisions. Un outil pour atteindre une mixité assez représentative peut être l'utilisation de quota.

En Belgique, Il existe donc des quotas politiques depuis 1994 avec la loi Smet-Tobback qui introduit sur les listes électorales la règle selon laquelle un tiers des candidats présents sur la liste électorale doit être de sexe différent (Diaz, 2003). Il existe également des quotas relatifs à la présence de femmes dans les conseils d'administration de certaines entreprises et plus particulièrement, les EPA et les entreprises cotées depuis 2011.

---

<sup>34</sup> Genre. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/genre/36604>.

<sup>35</sup> Mixité. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mixité/51851>.

<sup>36</sup> Quota. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 5 mai 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/quota/65801>.



## Section 2 : Place de la femme sur le marché du travail belge

En 2021, il ressort du rapport du Conseil supérieur de l'emploi que le taux d'emploi des femmes en Belgique est de 67%, alors que celui des hommes est de 75%. Cependant, le marché du travail belge reste fortement segmenté : Les femmes et les hommes ne se retrouvent ni aux mêmes occupations, ni dans les mêmes secteurs, ni aux mêmes postes hiérarchiques. Ceci s'expliquerait principalement par le choix d'étude souvent différent entre les sexes . (Conseil supérieur de l'emploi, 2023)

De plus, en ce qui concerne le travail à temps partiel, les femmes représentent quatre travailleurs sur cinq. Cela est principalement dû au maintien des rôles traditionnels au sein des familles. La femme est celle qui preste le moins d'heures car elle consacre toujours plus de temps au ménage et à l'éducation des enfants que l'homme. Selon Statbel, 25% des femmes travaillant à temps partiel avancent, comme raison principale, la garde des enfants. 20,2% affirment qu'elles travaillent à temps partiel en raison d'autres motifs d'ordre personnel ou familial et enfin 17,8% déclarent que le travail souhaité n'est pas disponible en temps plein. Pour 17,6% des travailleurs masculins prestant un temps partiel, la raison principale est l'indisponibilité du travail souhaité en temps plein. 13,3% d'entre eux indiquent avoir d'autres motifs familiaux ou personnels. Enfin, 11,8% citent d'autres raisons (43,6 % des femmes salariées travaillent à temps partiel, 2020).

Il ressort également de ce rapport que la discrimination s'exerce avant tout lors de promotion ou d'obtention d'avantages extra-salariaux plutôt qu'à l'embauche (Conseil supérieur de l'emploi, 2023).

Tableau n°1 :

	Hommes	Femmes
Hautement diplômés, 20 – 64 ans	39%	48%
Taux d'emploi 20 -64 ans	75%	67%
N'a jamais travaillé pour cause de garde d'enfants (interrogé en 2018)	0%	3%
Interruption de carrière pour cause de garde d'enfants (interrogé en 2018)	7%	51%

Source : Eurostat (2021)

En analysant le tableau 1, il ressort que les femmes sont plus nombreuses à être diplômées. Cependant, ce constat varie grandement en fonction des filières. Elles sont, par exemple, moins nombreuses dans les filières dites STEM<sup>37</sup>.

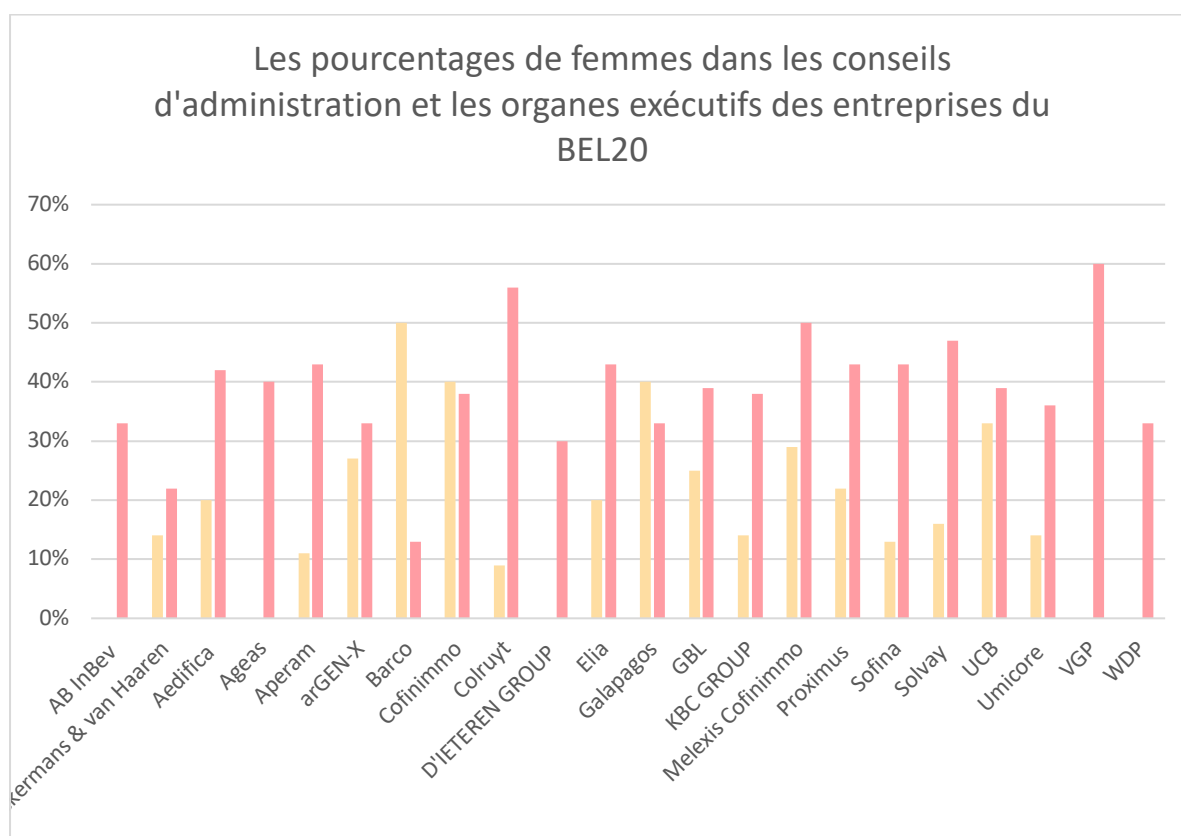
En ce qui concerne la participation des femmes aux postes plus élevés et à responsabilités, l'écart est encore plus important entre les sexes. De nombreuses études ont pourtant prouvé que la mixité à ces postes permet un élargissement des perspectives, une créativité accrue et un gain en innovation. Cela réduit également les conflits et améliore les prises de décisions (Conseil supérieur de l'emploi, 2023).

<sup>37</sup> Scientifiques, techniques, ingénierie ou mathématiques.

L'étude JUMP<sup>38</sup> (2023) élabore un classement entre les entreprises du BEL20 en tenant compte du nombre de femmes présentes dans leur conseil d'administration et le nombre de femmes dans leur organe exécutif et la place qu'elles y occupent. Colruyt et VGP font partie des entreprises analysées même si ces dernières ne sont plus des entreprises cotées depuis le 31 mars 2023.

En ayant aux alentours de 39% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées, la Belgique se situe à la 4<sup>ème</sup> place européenne en la matière. Cependant le constat reste que le pouvoir est majoritairement masculin. En effet, les femmes sont toujours sous représentées dans les organes exécutifs et uniquement un des conseils d'administration des entreprises du BEL20 a une femme à sa tête.

Tableau n°2 :



Légende :

- Conseil d'administration
- Exécutif

Source : Étude JUMP (2023)

D'après l'étude JUMP (2023), cinq entreprises du BEL20 n'ont aucune femme dans leur organe exécutif (AB InBev, Ageas, D'IETEREN GROUP et VGP et WDP) et dix n'en ont qu'une. N'ayant aucune législation concernant ces organes, on peut remarquer que, sans règles ou quotas, les entreprises n'intègrent pas d'elles-mêmes les femmes au sein de leur exécutif. Cette constatation semble remettre en cause le principe d'autorégulation pour les exécutifs et montrer une certaine efficacité des quotas dans les conseils d'administration. Il semble également intéressant de relever que deux de ces entreprises, Ackermans & Van Haaren et D'IETEREN GROUP ont moins de 33% de femmes dans leur

<sup>38</sup> JUMP est une entreprise sociale européenne qui a pour mission principale l'égalité entre les hommes et les femmes.

conseil d'administration. Toutefois, ils respectent la législation belge d'un tiers. Le conseil d'administration D'IETEREN se compose de dix administrateurs. Le tiers est donc à 3,33 et l'entreprise compte 3 administratrices féminines. Comme expliqué dans la partie juridique, il est tout à fait permis d'arrondir vers le nombre entier inférieur. En ce qui concerne Ackermans & Van Haaren, ils ont nommé une nouvelle administratrice en mai, ce qui les place dans la même position que D'IETEREN GROUP.

### Section 3 : État de la situation dans d'autres pays de l'Union européenne en matière d'égalité des genres dans les conseils d'administration

En 2021, le pourcentage de femmes membres d'un conseil d'administration d'une grande société cotée en bourse dans l'union européenne est de 30,6%. En 2003, la représentation féminine au sein de ces mêmes instances était bien moindre avec seulement 8,2% de femmes administratrices de ces sociétés. Il existe une grande différence entre les états de l'union, la France étant la meilleure élève avec 45,3% de femmes administratrices. La Belgique se classe, quant à elle, 4<sup>ème</sup> de ce classement à égalité avec la Suède, derrière l'Italie et les Pays-Bas. L'état de l'union ayant la plus faible représentation de femmes aux conseils d'administration en 2021 est Chypre avec en moyenne 8,5% de femmes (Kerneis, 2022).

De nombreux pays de l'union ont, à l'heure actuelle, décidé d'imposer des quotas que ce soit uniquement dans les conseils d'administrations des entreprises cotées et/ou publiques ou également dans les comités de direction. Cependant, certains, tels que la Suède, préfèrent que cela vienne des entreprises elles-mêmes. Ces pays n'imposent donc aucun quota mais font certaines recommandations et utilisent le principe de « comply or explain » mentionné précédemment (Kang, 2022). Plusieurs études telles que celle de Grosvold, Brammer et Rayton (2007), comparent l'efficacité des quotas à celle de la soft law. Les approches volontaires seraient, selon certains, plus efficaces étant donné que l'imposition soudaine de quotas augmenterait sur une période trop courte la demande de femmes cadres, ce qui provoquerait donc un manque de femmes qualifiées.

Le tableau ci-dessous reprend différents pays ayant décidé d'introduire des quotas et d'autres préférant utiliser des méthodes volontaires et de la soft law. Tous les pays de l'Union Européenne ne sont pas repris ici.

Tableau n°3 :

<b>Autriche</b>	Quota	2020	40%
<b>Allemagne</b>	Quota	2016	30%
		2021	> 1 femme à l'exécutif
<b>Belgique</b>	Quota	2011	33%
<b>Danemark</b>	Soft law	2013	40%
<b>Espagne</b>	Quota	2015	30%
<b>Finlande</b>	Soft law	2016	40%
<b>France</b>	Quota	2017	40%
<b>Grèce</b>	Quota	2021	25%
<b>Islande</b>	Quota	2010	40%
<b>Italie</b>	Quota	2020	40%
<b>Luxembourg</b>	Soft law	2013	40%
<b>Norvège</b>	Quota	2003	40%
<b>Pays-Bas</b>	Quota	2022	35%
<b>Pologne</b>	Soft law	2016	/

Portugal	Quota	2018	33,30%
Suède	Soft law	2015	30% - 40%

Source: *Realizing Gender Diversity on Corporate Boards* (2022)

D'après une étude de Mensi-Klarbach et Seierstad (2020), l'introduction de législations plutôt que de recommandations et son efficacité dépendrait du pays et de son contexte institutionnel, sociétal et culturel.

En 2003, la Norvège est le premier pays à avoir imposé des quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration. Depuis, plusieurs autres pays tels que la France, l'Italie ou l'Espagne ont suivi cette tendance. La loi norvégienne s'applique aux entreprises publiques et aux sociétés anonymes. Le texte de loi imposant les 40% de femmes est entré en vigueur en 2006. Depuis lors, ce système n'est pas contesté (Storvik & Teigen, 2010). En 2003, la part des femmes dans les plus grandes entreprises cotées était de 20,9%. En 2021, cette statistique a doublé, il y a, à présent, 41,5% (OECD. Stat, s.d.). À titre d'illustration, deux études réalisées sur le cas norvégien peuvent être citées « Ahern et Dittmar » (2012) et « Matsa et Miller » (2013).

La première, celle d'Ahern et Dittmar, a révélé un effet négatif sur la performance des entreprises qui n'avaient aucune femme dans leur conseil d'administration avant l'imposition des quotas, ce qui a entraîné la diminution de la valeur boursière de ces entreprises. Cette étude argumente donc que le changement brusque et forcé qu'est l'imposition des quotas a des effets négatifs pour les entreprises. Une des raisons possibles avancée est que les femmes nouvellement nommées administratrices sont plus jeunes et moins expérimentées.

L'étude de Matsa et Miller a, quant à elle, révélé que les sociétés cotées norvégiennes sont devenues moins rentables après l'introduction des quotas obligatoires. Selon eux, la baisse serait due à « *une augmentation des coûts salariaux et une diminution du nombre de licenciement* ». Cela s'explique par un leadership féminin différent de celui des hommes sur ces points.

Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. En effet, d'autres études viennent les contredire. Selon une autre étude, les effets négatifs de cette imposition seraient dus à l'introduction d'administrateurs externes et que les entreprises ayant promu des femmes en interne ne souffrent pas de l'imposition des quotas (Storvik & Teigen, 2010).

Toutefois, les quotas ne sont pas la seule manière d'atteindre une certaine égalité dans les conseils d'administration comme le démontre l'exemple de la Suède. Le gouvernement suédois a refusé d'introduire des quotas de genre dans les instances représentatives des grandes entreprises. Cependant, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de quota qu'il n'y a pas de règle. Les principes d'égalité de genre et de mixité des conseils d'administration sont inscrits dans le code de corporate governance et les sociétés suédoises doivent également respecter une obligation d'information sur la diversité de leur conseil d'administration. En 2021, le pourcentage de femmes présentes dans les conseils d'administration suédois était de 37,5%, ce qui était supérieur à la moyenne de l'union européenne (Kang, 2022).

Comme mentionné précédemment, les différents pays de l'union européenne vont à présent devoir se conformer à la directive « Women on Boards » et introduire des quotas de genre dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse.

## Section 4 : Efficacité des quotas de genre

En 2017, seulement 17% des membres des conseils d'administration des entreprises cotées des pays du G20 étaient des femmes et seulement 8 pays européens dont la Belgique avaient introduit des quotas de genre. Les pays ayant mis en place ces quotas sont ceux où le pourcentage de femmes présentes dans les conseils d'administration est le plus important, comme par exemple, en France où ce nombre atteint les 40%. Cependant, il existe de grandes différences en fonction des pays. En Europe, 81% des hommes et 79% des femmes aspirent à un poste de cadre supérieur. Néanmoins, seulement 58% des femmes pensent pouvoir atteindre leur objectif contre 76% des hommes (McKinsey, 2017).

Comme expliqué précédemment l'introduction de quotas permet l'introduction de plus de femmes dans les conseils d'administration. La théorie du token et celle de « la masse critique » s'intéresse au nombre de femmes présentes dans ces organes et l'effet du nombre.

Dans, la théorie du « token » (Kanter, 1977), les femmes sont des jetons dans les conseils d'administration lorsqu'elles ne sont pas assez nombreuses. Selon cette théorie, les femmes n'étant pas assez nombreuses dans un conseil d'administration auront tendance à être plus passives car elles ne sont pas en mesure de faire des alliances avec d'autres personnes du sexe féminin et faire face à la culture masculine dominante. Il y a deux aspects qui découlent de cette théorie. Tout d'abord, les femmes n'étant pas nombreuses, se sentent surveillées. Ce qui diminue la qualité de leur performance dû à la pression qu'elles subissent. Ensuite, elles se sentent exclues par les hommes. Elles pensent que tout se décide sans elles.

A la théorie du token, il est intéressant d'ajouter la théorie de « la masse critique » de Childs et Krook (2008). Cette masse critique doit être atteinte avant de pouvoir avoir une influence sur la culture du conseil d'administration et probablement les mentalités. Le chiffre 3 est considéré comme le chiffre magique de la masse critique. Selon cette théorie, si une seule femme est présente au conseil d'administration, elle n'aura aucune influence et sera juste un pion. Avec l'introduction d'une deuxième femme, il n'y a pas non plus un impact significatif sur le conseil. C'est lors de l'introduction d'une troisième femme que la masse critique est atteinte et qu'elles peuvent avoir une réelle influence sur la prise de décision. Autrement dit plus on aura des femmes présentes dans les conseils d'administration, plus leur impact sera important (Mercier-Suissa et al., 2019).

Le but d'une politique de quota est évidemment de réduire l'écart entre les sexes et d'atteindre une certaine égalité entre les hommes et les femmes. Une littérature abondante s'est intéressée aux raisons de cette sous-représentation des femmes dans les tops jobs. Les obstacles qui ressortent le plus souvent sont, sans surprise, la famille, la culture ou encore les institutions. De plus, l'image de l'homme travaillant et la femme restant à la maison pour s'occuper du ménage reste encore fort présente (McKinsey, 2017).

Certains auteurs avancent même que l'écart de genre aurait en partie une raison biologique. En effet, l'aversion au risque, les attitudes envers la concurrence et les préférences sociales sont des caractéristiques qui différencient les sexes et ont leur importance sur le marché du travail (Profeta, 2017).

Cependant, le traitement défavorable à l'égard des femmes ne peut pas toujours être expliqué par des facteurs objectifs et observables : c'est ce qu'on appelle une discrimination. Une discrimination est définie par le dictionnaire Larousse comme le : « *Fait de distinguer et de traiter différemment (le*

*plus souvent plus mal) quelqu'un ou un groupe par rapport au reste de la collectivité ou par rapport à une autre personne »<sup>39</sup>. La discrimination peut conduire à des situations d'inefficacité.*

Nous pouvons distinguer trois types de discriminations susceptibles d'être applicables à notre cas : la discrimination par goût, la discrimination statistique et la discrimination par sélection.

La discrimination par le goût se base uniquement sur les préjugés qu'ont les employeurs sur les femmes. La discrimination par le goût provient du modèle de Becker (1971). Ce type de discrimination se manifeste lorsque le groupe dominant (ici les hommes) privilégie les membres du même groupe. (Lippens et al., 2022)

La discrimination statistique se produit lorsque deux personnes semblent être identiques, l'employeur se base sur certaines caractéristiques du groupe (race, sexe, ...) auquel les candidats appartiennent. Ces caractéristiques ne sont pas des préjugés mais sont basées sur des preuves et sont donc plus pertinentes.

Finalement, la discrimination de sélection se produit, comme son nom l'indique, durant le processus de sélection car il est en général plus aisé pour le sélectionneur de choisir un candidat appartenant au même groupe que lui.

Pour répondre à cette problématique de discrimination, plusieurs pays ont décidé de prendre des mesures pour faciliter l'entrée sur le marché du travail des femmes, telles que des services de garde d'enfants, des congés parentaux, la possibilité de travail flexible, ... Cependant cela ne se montre pas toujours suffisant pour encourager la présence de plus de femmes dans les hauts postes de décisions. Une solution qui semble évidente a été l'imposition de quotas de genre (Profeta, 2017).

En 2016, les résultats sont clairs : en règle générale, les pays ayant introduit une politique de représentation minimale des femmes sont ceux où l'égalité est la plus proche d'être atteinte. Néanmoins, l'effet des quotas et l'efficacité d'une telle politique n'est jamais très claire. Le gain en efficacité d'une entreprise dû à une présence accrue des femmes dans son conseil d'administration est en effet très difficile à évaluer empiriquement. De plus, le fait d'assurer la présence des femmes dans les postes à haut niveau hiérarchique ne garantit pas qu'elles prennent effectivement une place importante dans le processus décisionnel. (Profeta, 1984).

Paola Profeta, dans son article intitulé « Gender Quotas and Efficiency » (1984), considère que l'introduction de quotas peut être examinée sous trois angles : la représentation, les performances et les motifs.

En ce qui concerne la représentation, une politique de quotas semble en opposition au principe de méritocratie<sup>40</sup>. Autrement dit, les femmes n'obtiennent pas forcément les « top jobs » car elles le méritent mais uniquement car elles font partie du sexe minoritaire. De plus, une des craintes principales liée à l'introduction de quotas de genre est la possible perte en qualité des décisions prises par un conseil comprenant plus de femmes car elles seraient en théorie moins compétentes. Cependant, deux techniques peuvent éviter cette baisse de qualité. D'une part, la sélection positive et d'autre part, les incitations positives. Il faut entendre par « sélection positive » que les femmes ne sont

---

<sup>39</sup>Discrimination. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 10 avril 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>.

<sup>40</sup> « Système dans lequel le mérite détermine la hiérarchie ». Méritocratie. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 3 mai 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/méritocratie/50644>.

pas absentes des conseils d'administration car elles sont moins compétentes mais que cela est dû uniquement à une sorte de discrimination. En imposant une mixité, une femme hautement compétente pourrait remplacer un homme moins qualifié et donc entraîner des gains en efficacité. En outre, cela mène à une amélioration de la qualité de l'ensemble des administrateurs aussi bien masculins que féminins. En effet, en ajoutant les femmes dans les candidats potentiels, la concurrence devient plus rude. « Les incitations positives », quant à elles, poussent les femmes à concourir. Ce qui encore une fois va stimuler la concurrence (Profeta, 1984).

Les quotas sont une réponse à ce manque de représentation des femmes. Cependant, le lien entre ces quotas et la qualité du conseil d'administration n'est, à nouveau, pas empiriquement facile à démontrer. Dans un article intitulé « Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects » (2017), les auteurs démontrent que l'introduction de quotas dans les conseils d'administration d'entreprises cotées italiennes est corrélée avec une meilleure qualité des administrateurs. Les quotas italiens sur lesquels se base cette étude ont été étudiés en trois temps : avant la réforme (2011), pendant la réforme (2012) et après la réforme (2013). Ceux-ci imposaient un seuil de 20 %. Ce tableau montre que ce seuil a été dépassé.

Tableau n°4 :

	2011	2012	2013
% de femmes	10,5%	14,6%	28,6%
Plus de 20% de femmes	3,3%	4%	17,1%
% de femmes présidentes de CA	4,9%	6%	7%
% de femmes CEO	1,7%	9,1%	3,6%

Source: *Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects (2016)*

Au sujet des performances de l'entreprise, les quotas pourraient diminuer celles-ci si les femmes choisies à ces postes ne sont pas suffisamment expérimentées. Cependant pour certains, la mixité dans la prise de décision a le plus souvent des effets positifs.

Une étude faite sur des entreprises norvégiennes (Ahern and Dittmar 2012) a montré que l'introduction de quotas était liée à une réduction de la valeur de l'entreprise en raison des coûts liés à l'avènement de nouveaux administrateurs et à leur manque d'expérience. En effet, les investisseurs semblaient considérer, à l'époque de l'introduction des quotas en Norvège (entrée en vigueur en 2006), que l'imposition de quotas avait d'avantage d'effets négatifs sur les performances des entreprises. Toutefois, la diminution de valeur qu'ont connue les entreprises norvégiennes n'est pas réellement à craindre lors de l'imposition de quotas européens. De fait, les mentalités ont depuis évolué et il existe de plus en plus d'arguments favorables à une telle imposition (Fernandez-Mendez & Pathan, 2023).

Il ressort du cas italien abordé précédemment un autre résultat. En effet, dans ce cas-là, les quotas n'auraient aucun impact sur les performances des entreprises. Cependant, la période d'observation étant très faible, ces résultats ne reflèteraient donc pas la réalité à long terme. Nous ne disposons pas à ce jour d'un résultat empirique fiable permettant de trancher la question concernant l'incidence des quotas de genre sur la performance des entreprises.

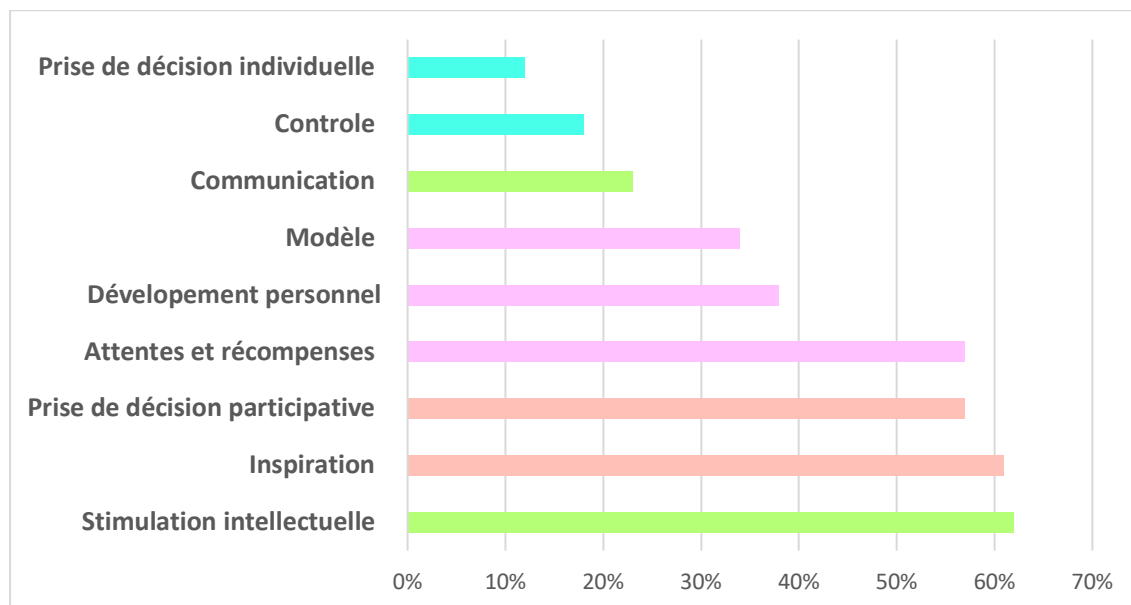
Finalement, pour ce qui est des « motifs » différenciant les hommes et les femmes, certains considèrent que les quotas n'ont pas d'impact sur les résultats des entreprises car les femmes et les hommes dans cette situation prendraient les mêmes décisions. En effet, ces femmes ayant été strictement sélectionnées, elles n'agiraient pas comme la moyenne des femmes mais se rapprocheraient plus d'un comportement masculin en ce qui concerne la gestion de l'entreprise. Pour



d'autres, la femme amène de nouveaux débats à la table du conseil d'administration et s'intéresse à d'autres problèmes sociétaux. Toutefois, il ne ressort pas que cela entraîne un changement de politique majeure au sein des entreprises (Profeta, 1984).

Il ressort du rapport « Women Matter » du cabinet McKinsey (2017), neuf différents types de leadership positif, appliqués de manières différentes par les hommes et les femmes.

Tableau n°5 :



Légende :

- Plus utilisé par les hommes
- Utilisé de la même façon
- Plus utilisé par les femmes
- Un peu plus utilisé par les femmes

Source : rapport Women Matter (2017)

Ces neuf types sont : « *l'inspiration, la prise de décision participative, l'expression des attentes et les récompenses au succès, le développement personnel, le « rôle modèle », la stimulation intellectuelle la communication, le contrôle avec des actions correctives et les prises de décisions individualistes* ». En moyenne, les femmes utilisent les cinq premières techniques plus souvent que les dirigeants masculins. En adoptant ces comportements, les femmes renforcent la performance des entreprises en cinq points : « *la vision, la responsabilité, le leadership, la motivation, les valeurs et l'environnement de travail* ».

De plus, le leadership « féminin » semble le plus approprié afin de répondre aux enjeux futurs. En effet, le cabinet McKinsey a demandé à des cadres supérieurs quels sont, selon eux, les comportements les plus déterminants pour l'avenir. Il en est ressorti que les quatre styles de leadership les plus utiles pour le futur sont la stimulation intellectuelle, l'inspiration, la prise de décision participative et les attentes et récompenses.

Il ressort également de ce sondage que 70% des cadres supérieurs estiment que leur entreprise manque de ces types de leadership.

## Section 5 : Critiques des quotas de genre

Un argument utilisé par les détracteurs de la politique des quotas est celui du manque d'ambition et d'envie des femmes. Cependant, l'étude McKinsey (2017) souligne le fait que les femmes sont tout autant ambitieuses que les hommes mais elles ont moins confiance en leur chance de réussite, comme mentionné précédemment. Les cadres féminins interrogés ayant pour ambition d'accéder à un poste plus élevé ont confiance en leur réussite à environ 58% contre 76% pour leurs homologues masculins. Le niveau de confiance est influencé par la culture d'entreprise, les mentalités et les attitudes individuelles. L'étude démontre que les facteurs externes, la culture d'entreprise et l'environnement général sont beaucoup plus importants que les facteurs propres à la personne.

Une autre idée préconçue qui empêche les femmes de progresser est l'idée que la femme est celle qui doit s'occuper du foyer et de sa famille. Il existe un lien étroit entre l'égalité des sexes et les croyances relatives au rôle familial de la femme, nos sociétés étant encore, consciemment ou inconsciemment, régies par un modèle patriarcal. Le nombre et la qualité des services offerts par l'état en matière de congé maternité, de garde, etc influencent la participation des femmes au marché du travail (Terjesen et al., 2014). Le développement économique peut permettre une réduction de l'écart entre les sexes spécialement s'il entraîne une amélioration en matière d'éducation, d'inclusion, de protection juridique et de sécurité sociale. Le taux plus faible de femmes aux postes les plus élevés est corrélé avec un taux d'employabilité plus faible et une sécurité sociale moins performante. Les femmes assurent majoritairement le travail impayé que sont les tâches ménagères ou l'éducation des enfants, ce qui représente un désavantage majeur sur le marché du travail dû au temps consacré à ces tâches. Les femmes européennes consacrent environ deux fois plus de temps que les hommes au ménage (McKinsey Global Institution, 2015). Actuellement, afin de devenir cadre supérieur et faire partie du cercle décisionnel, il faut se rendre disponible « *en tout temps et en tout lieu* ». Cela semble très difficile pour la femme étant responsable de la famille (McKinsey, 2017).

Dans les pays nordiques, il est commun que la femme ait un travail à temps plein. Dans les pays anglo-saxons et continentaux, il est plus courant pour une femme d'occuper un poste à temps partiel car, comme expliqué précédemment, la charge du ménage et de la famille lui est encore très souvent attribuée. Les femmes mettent donc de côté plus rapidement que les hommes leur carrière afin de s'occuper du ménage. C'est pourquoi l'état providence<sup>41</sup> doit jouer un rôle.

L'état providence dans les états nordiques permet aux femmes de ne pas devoir choisir entre carrière et famille, en offrant, par exemple, des services de gardiennage ou encore un plus long congé de maternité. La Norvège est le parfait exemple de l'état providence. Dès le milieu des années 80, la Norvège a pris plusieurs dispositions afin d'allonger le congé de maternité et d'améliorer la garde d'enfants. Ce système de garde d'enfant est très avantageux pour les mères désirant reprendre le travail (Terjesen et al., 2014). En Belgique, la mesure principale en la matière est le congé maternité de 15 semaines. Le congé de naissance<sup>42</sup>, visant principalement les pères, est depuis le 1 janvier 2023 de 20 jours (*Congé de paternité et congé de co-parentalité*, s. d.).

Il ressort donc que, dans les pays mettant en œuvre des mesures sociales plus progressistes et ayant un plus large service public, le taux d'emploi des femmes est plus élevé (Esping-Andersen 1999).

Étant donné ce taux d'employabilité plus élevé, on peut légitimement s'attendre à retrouver un nombre plus important d'administratrices. Malgré cela, dans le cas des pays nordiques, ils ont un

---

<sup>41</sup> « *Forme d'État qui intervient activement dans les domaines social et économique en vue d'assurer des prestations aux citoyens.* », Etat-providence. (s. d.). Dans Robert. Consulté le 16 juillet 2023, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/etat-providence>.

<sup>42</sup> Anciennement appelé congé de paternité.

taux plus faible que celui attendu de représentation des femmes dans les postes haut placés surtout dans le secteur privé. C'est là toute la complexité du paradoxe de l'état providence avancé par Mandel et Semyonov (2006). La longueur du congé de maternité peut avoir des effets négatifs sur leur présence aux postes haut placés. Selon des études, la relation entre la longueur de ce congé et les perspectives d'emploi des femmes forme une relation qui peut être caractérisée par un U retourné (Pettit et Hook, 2005). En effet, un congé nul ou presque inexistant pourrait contraindre la femme à quitter son emploi, ce qui réduirait son expérience professionnelle et la rendrait moins attractive sur le marché de l'emploi. Cependant des congés trop longs pourraient mener à « une dépréciation des connaissances et des compétences pertinentes pour l'emploi et des occasions manquées de formation, de promotion et d'expérience ». Cela pourrait également conduire les employeurs à préférer embaucher ou promouvoir un travailleur masculin. En effet, l'employeur peut logiquement s'attendre à ce que la travailleuse soit absente pendant de plus longues périodes, la rendant de nouveau moins attrayante. De plus, les services de garde d'enfants mis en place par l'état ne favorisent pas non plus la promotion des femmes à des postes haut placés. En effet, les horaires des services de garde publics ne sont souvent pas compatibles avec les horaires plus exigeants généralement liés aux postes à responsabilités (Mandel & Semyonov, 2006).

En suivant ces résultats, on pourrait donc légitimement penser que les actions de l'État providence n'influencent finalement pas la part de femmes dans les conseils d'administration. En conclusion, il est fort probable que, dans un État providence mettant un œuvre de nombreuses mesures en faveur de la main d'œuvre féminine, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration soit moindre ou similaire à d'autres pays n'offrant pas la même qualité de service. C'est pour cette raison que certains pays tels que la Norvège ont, tout de même, dû introduire des quotas dans leur législation (Mandel & Semyonov, 2006).

Cependant, une autre étude provenant des États-Unis nous apprend que la majorité des femmes présentes dans les conseils d'administration sont mères et bénéficient donc de ces différentes actions (Groysberg et Bell, 2012 ; Pew Research Centre, 2018). La politique travail-famille a donc très certainement des effets sur les carrières féminines et sur leur accession à des postes à responsabilités aux États-Unis.

Il existe encore de nombreux autres préjugés bloquant la progression des femmes dans le monde du travail tels que, par exemple, le biais à l'évaluation. Les hommes ont tendance à être évalués principalement sur ce qu'ils peuvent apporter à l'avenir alors que les femmes sont jugées sur ce qu'elles ont déjà réalisé. Comme mentionné précédemment, les femmes ont également moins confiance en leur chance de réussite que les hommes ce qui ne les pousse pas à demander une promotion. La maternité potentielle est également un facteur pris en compte et défavorise la femme dans sa carrière. On suppose que, devenue mère, la femme sera moins impliquée dans l'entreprise (McKinsey, 2012).

Un des plus gros effet négatif de l'imposition de quota de genre est que ce dernier peut être perçu comme injuste (Leibbrandt et al., 2018). Par exemple, selon Neuman et Baron (1997), les quotas et la sensation d'injustice qu'ils provoquent, peuvent mener à du sabotage ou à de l'agressivité au travail. D'autres prétendent qu'ils provoquent du mépris pour les femmes haut placées (Duffy, 2012). Les femmes nommées sous prétexte des quotas sont vues comme illégitimes, pas assez qualifiées ou compétentes (Leibbrandt et al., 2018). Par le biais de l'article de Leibbrandt, Choon Wang et Foo intitulé "*Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women*", un lien est fait entre les quotas de genre et les « peer review »<sup>43</sup>. Sans ces peer review, le quota est beaucoup plus efficace et encourage plus les femmes à concourir (Balafoutas et Sutter 2012). Si un peer review est mis en place, les femmes ont tendance à ne pas vouloir se lancer

---

<sup>43</sup> Une peer review est une évaluation par les paires.

étant donné qu'elles sont les premières cibles de sabotages et de fausses critiques de la part de leurs paires. En effet, lors d'imposition de quotas, les femmes ont tendance à se torpiller entre-elles alors que les hommes, peu importe, la situation vont saboter les hommes et les femmes de la même façon. C'est pourquoi les quotas ne sont pas forcément suffisants dans des environnements de travail où les performances sont évaluées par les paires. Afin de prouver que les femmes sont les principales victimes des peer review, les auteurs ont élaboré une expérience reprenant cent femmes et cent hommes repartis en groupes de quatre avec, dans chaque groupe, deux hommes et deux femmes. Il y a deux traitements différents : le traitement standard et le traitement quota. Chaque groupe a un traitement assigné. Cette expérience consiste en cinq tâches :

- Lors de la première tâche les participants doivent simplement répondre à des problèmes mathématiques et gagnent tous 0,5\$ par bonne réponse, c'est le « tarif à la pièce ».
- La deuxième tâche est un tournoi, les gagnants reçoivent 1\$ par bonne réponse et les autres ne reçoivent rien. Dans le traitement standard, les gagnants sont les deux personnes du groupe avec le plus de bonnes réponses et, dans le traitement quotas, il faut qu'au moins un des gagnants soit une femme.
- Lors de la troisième tâche, les participants peuvent décider s'ils désirent utiliser le modèle du « tarif à la pièce » ou selon le modèle du tournoi pour leur score de la tâche 1. Seul le choix du participant compte ici. Si le participant 1 du groupe A décide d'utiliser le « tarif à la pièce » il recevra 0,5\$ par bonne réponse. Si le participant 2 du même groupe décide d'utiliser le modèle du tournoi, on comparera le score qu'il a obtenu à la tâche 1 avec ceux des autres membres de son groupe.
- Lors de la tâche 4, les participants sont prévenus avant de résoudre les problèmes mathématiques qu'ils seront évalués par les autres membres de leur groupe et que le modèle du tournoi s'appliquera à cette manche. Les participants ne pourront connaître leur score de la tâche 4 qu'une fois la tâche 5 finie.
- Cependant, contrairement à ce que les participants pensaient, ils peuvent choisir, lors de la tâche 5, si la tâche 4 doit être appréciée comme un tournoi ou comme un « tarif à la pièce », exactement comme la tâche 3 à la seule différence qu'ils se savent évalués par les autres et qu'il y a pu y avoir un sabotage éventuel.

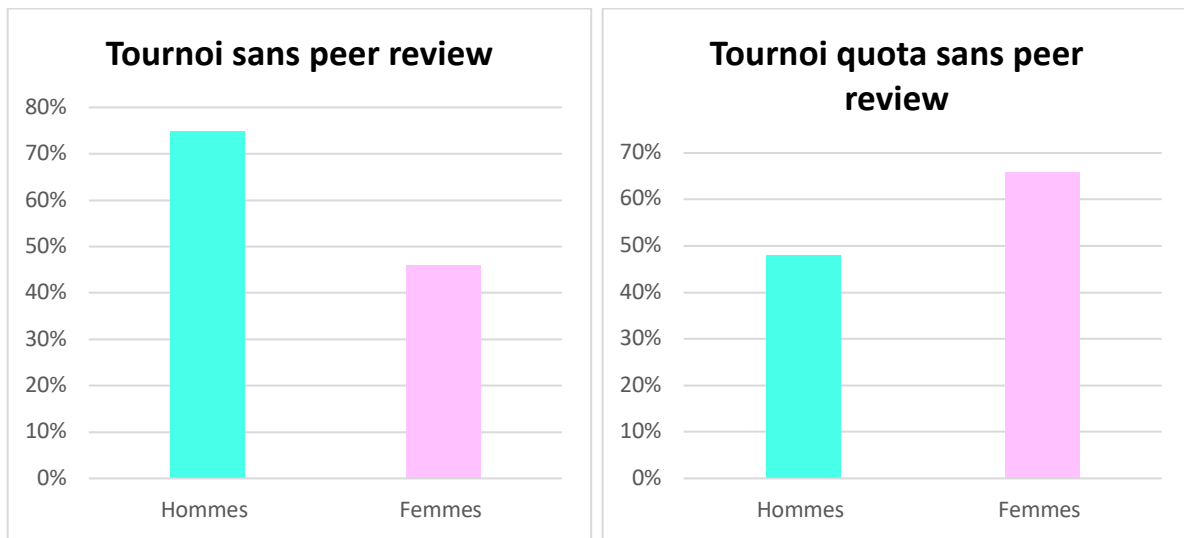
En réalisant cette expérience, les auteurs ont voulu tester trois hypothèses.

La première est de savoir si les femmes sont plus susceptibles d'être victimes de sabotage lors du tournoi quota et si elles sont ciblées tout autant par les hommes que par les femmes.

La deuxième hypothèse suppose que moins de participants choisissent la formule du tournoi lorsqu'ils se savent évalués par leurs paires.

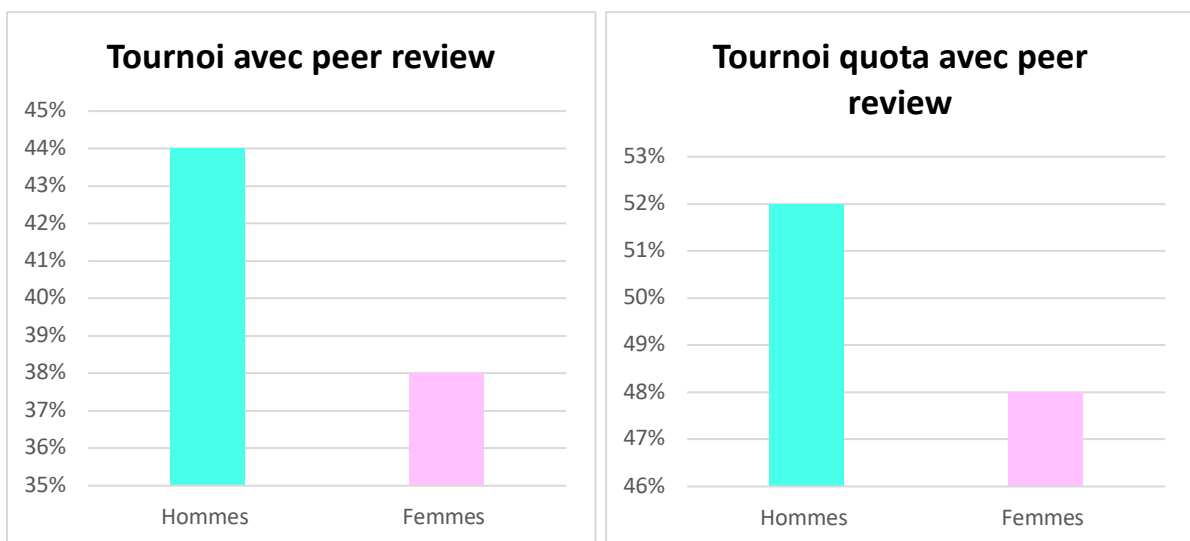
Troisièmement, les femmes auraient moins envie de concourir que les hommes lors de l'évaluation par les paires dans le tournoi quota car elles ont conscience du sabotage possible.

Tableau n°6 :



Source: *Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women* (2018)

Tableau n°7 :



Source: *Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women* (2018)

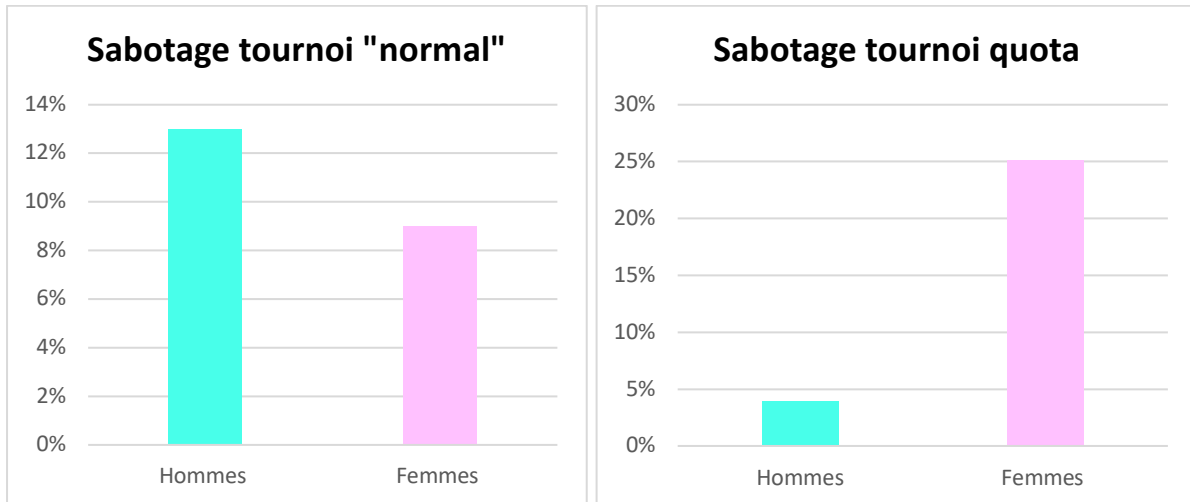
La différence entre les graphiques du haut et ceux du bas permet de valider la deuxième hypothèse. En effet, sans l'évaluation par les paires, un plus grand nombre de participants ont décidé de se faire évaluer selon le modèle du tournoi. De plus, il y a une moins grande différence entre les genres lorsqu'il y a une évaluation par les paires (44% et 38% ; 52% et 48%).

Concernant la troisième hypothèse, elle est également validée par les résultats de l'expérience. En effet, lors du tournoi quota sans peer review, 66% de femmes ont choisi lors de la tâche 3 d'être récompensées selon le modèle du tournoi. Mais se sachant évaluées par leurs paires à la tâche 5, seulement 48% ont choisi le modèle du tournoi quota.

Afin de valider ou rejeter la première hypothèse, il faut se concentrer sur les peer review remplis par les groupes. Lorsqu'on regarde les résultats de la tâche 4, il apparaît que 45,3 % ont bien

été évalués. 43,3% des peer review affichent un score inférieur au réel score obtenu par le participant, 3% sont justes et 11, 3% font apparaître un score plus élevé. Les résultats démontrent que les résultats des femmes sont beaucoup plus sabotés mais uniquement en présence de quotas.

Tableau n°8 :



Source: *Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women* (2018)

En conclusion, bien que les quotas aient des effets positifs pour la place de la femme sur le marché du travail et à son accession à des positions plus hauts placés, ces derniers ne viennent pas sans coût et provoquent un certain nombre de retombées, spécialement lors d'évaluation des performances par les pairs. Ces évaluations conditionnent généralement les promotions.

Cette étude montre que, dans cet environnement, l'introduction de quotas ne pousse pas les femmes à concourir étant donné qu'elles se savent victimes de sabotage autant de la part des hommes que des autres femmes.

## Chapitre 4 : Partie empirique

### Section 1 : Méthodologie

Afin de mieux comprendre la composition et le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publics, quatorze membres de conseils d'administration d'organismes publics wallons ont été interrogés, six hommes, huit femmes, ils ont tous accepté d'être enregistrés et directement nommés dans ce travail. La plupart des interviews se sont déroulées en visio-conférence.

Il s'agit ici d'une étude qualitative permettant de prendre en compte le ressenti des administrateur·rice·s grâce à des interviews semi-structurées, lesquelles sont reprises dans les annexes. De plus, la Ministre Christie Morreale, en charge de l'Égalité des chances et des Droits de la Femme, a accepté de répondre à un certain nombre de questions concernant la problématique de la place de la femme dans les organes décisionnels des entreprises publiques. Les deux grilles d'interviews se trouvent dans les annexes. Des tableaux se trouvant dans les annexes reprennent les réponses de ces administrateur·rice·s.

Les quatorze personnes interrogées<sup>44</sup> font respectivement partie des conseils des entreprises suivantes : L'ADL de Villers-Le-Bouillet ; L'aéroport de Liège ; L'Association Intercommunale pour le Démergement et l'Épuration des communes<sup>45</sup> ; La Compagnie Intercommunale Liégeoise des Eaux<sup>46</sup> ; Le Foyer de la Région de Fléron ; Enodia ; La Citadelle de Liège ; Meuse Condroz Logement<sup>47</sup> ; Noshag ; L'Opérateur de Transport de Wallonie<sup>48</sup> ; RESA ; La Société Wallonne du Logement<sup>49</sup> ; La Société Wallonne des Aéroports SA<sup>50</sup> ; La SPI ; La Société Wallonne Des Eaux<sup>51</sup>.

Ces entreprises ne relevant pas toutes de la même « catégorie » d'entreprise publique et n'ayant pas la même importance sur le marché wallon, elles ne sont pas soumises aux mêmes règles en ce qui concerne la mixité de genre comme expliqué dans la partie juridique.

Dans cet échantillon d'organismes wallons, on retrouve 1 RCA, 6 UAP et 8 intercommunales. Pour chacune de ces entreprises, un graphique reprenant l'évolution en pourcentage du nombre de femmes présentes dans le conseil d'administration a été réalisé. Ces résultats proviennent des différents comptes annuels rendus publics sur le site internet de la Banque Nationale de Belgique.<sup>52</sup>

À la suite de ces interviews, quatre propositions de solutions pour le futur sont ressorties et vont être analysées :

- Proposition 1 : *Imposition de 33% d'administrateurs de sexe différent dans tous les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*
- Proposition 2 : *Imposition d'un quota de 50% d'administrateurs de sexe différent dans tous les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*

---

<sup>44</sup> Cette étude reprend 15 entreprises et 14 administrateurs car certains administrateur·rice·s ont répondu pour plusieurs organismes et, dans le cas de l'OTW, deux administratrices ont répondu

<sup>45</sup> Dénommée AIDE

<sup>46</sup> Dénommée CILE

<sup>47</sup> Dénommé MCL

<sup>48</sup> Dénommé OTW

<sup>49</sup> Dénommée SWL

<sup>50</sup> Dénommée SOWAER

<sup>51</sup> Dénommée SWDE

<sup>52</sup> *Centrale des bilans* disponible sur : <https://consult.cbso.nbb.be>. Consulté entre Novembre 2022 et Mai 2023

- Proposition 3 : *Imposition d'un quota de 33% d'administrateurs « élus » de sexe différent dans les conseils d'administration des intercommunales et des RCA et 50% d'administrateurs « non élus » de sexe différent dans les conseils d'administration des UAP*
- Proposition 4 : *Pas d'imposition d'un quota de genre dans les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*



## Section 2 : Présentation des résultats des interviews

### Sous-section 1 : Connaissance des administrateur·rice·s de leur entreprise et de leur conseil d'administration

Les administrateur·rice·s interrogé·e·s semblent relativement bien connaître le fonctionnement de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Cependant lorsqu'on leur demande de quel « type » d'entreprise publique l'entreprise relève, les personnes faisant partie des conseils d'administration des UAP ne connaissent pas toutes la différence entre un OIP, un UAP et une EPA. En ce qui concerne les administrateur·rice·s des intercommunales, il semblerait qu'ils-elles connaissent un peu mieux les règles concernant ces organismes, peut-être car ils-elles opèrent à un échelon plus local.

Au sujet des règles régissant la composition des différents types d'organismes publics, tou-te-s connaissent les grandes lignes de composition. Une seule administratrice interviewée ne connaissait pas les règles générales de composition de son conseil d'administration. Les autres ont tou-te-s répondu qu'il s'agit pour les parties publiques d'une représentation proportionnelle basée sur la clé d'Hondt, que ce soit pour les intercommunales ou les UAP. En ce qui concerne la RCA, l'administrateur connaissait également les règles de composition se basant sur la composition du conseil communal.

Pour ce qui est de leur réponse à la question concernant plus spécifiquement les règles de mixité applicables à leur organe (question 3), le constat est différent. Les administrateur·rice·s public·que·s interrogé·e·s ne semblent pas connaître les différentes législations en vigueur à ce sujet.

Divisons les différentes réponses obtenues à la question 3 en fonction du type d'entreprises publiques dont les administrateur·rice·s relèvent. La réponse de l'administrateur de la seule RCA de cette étude sera reprise avec celles des administrateur·rice·s des intercommunales, étant donné que la règle de mixité obligatoire est identique.

Tableau n°9 :

Réponses à la question 3 pour interco et RCA



Lorsque interrogés sur la règle de mixité du conseil d'administration, quatre administrateur·rice·s ont cité la règle du CDLD imposant une mixité obligatoire pour les conseils d'administration des intercommunales, ce qui est en effet la règle en vigueur pour ce type d'organisme. Trois administrateur·rice·s dont celui de la RCA ont répondu qu'aucune règle de mixité n'était en vigueur dans leur organe. Enfin, une administratrice a avoué ne pas savoir si une règle spécifique était d'application.

Tableau n°10 :

### Réponses à la question 3 pour les UAP



En ce qui concerne les administrateur·rice·s des UAP qui, pour rappel, sont directement nommé·e·s par le gouvernement wallon, une seule administratrice connaissait la règle et le décret « administrateur public ». La règle étant que les partis politiques doivent envoyer au moins une femme lorsqu'ils envoient deux administrateurs et au moins un tiers de femmes lorsqu'ils en désignent plus. Une personne pensait qu'aucune règle n'était d'application dans les conseils d'administration des UAP et une autre affirme savoir qu'il existe une règle mais ne pas la connaître. Enfin, 50% des administrateur·rice·s des UAP interrogé·e·s (3 personnes) pensent qu'un quota de 33% est d'application dans leur conseil d'administration.

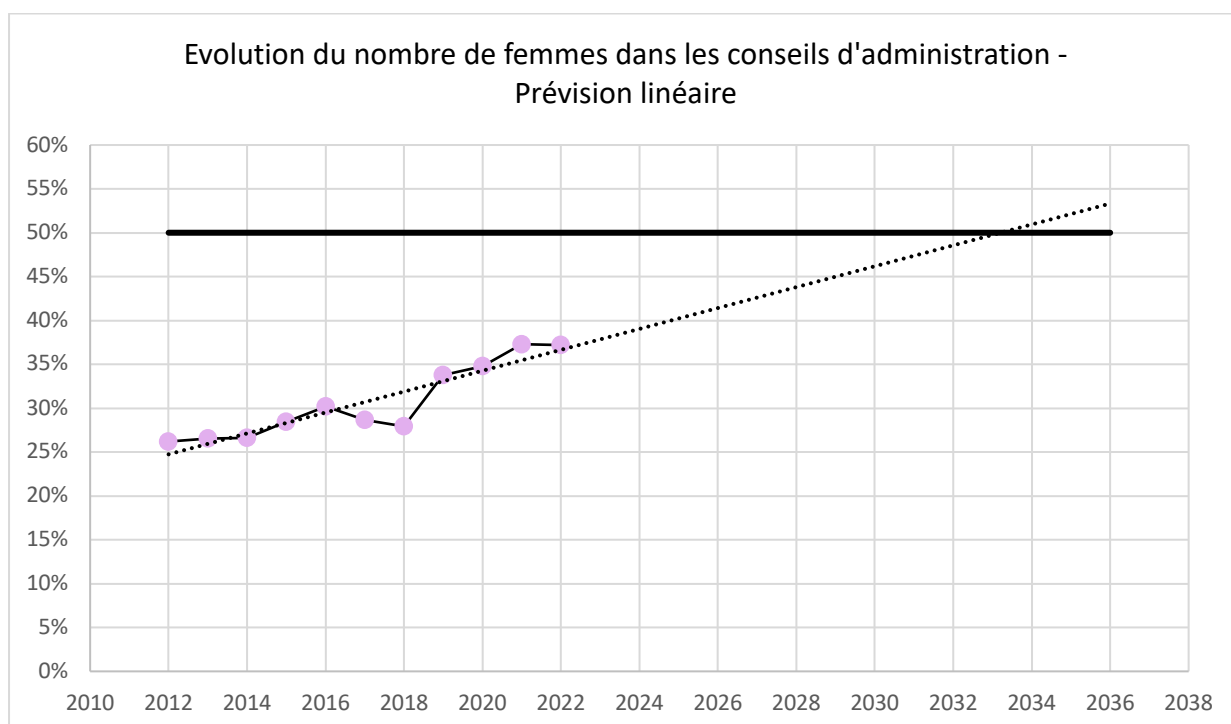
Une des administratrices ayant répondu qu'un quota existait a cependant mentionné le décret applicable à ces structures.

### Sous-section 2 : Évolution graphique

Les administrateur·rice·s ont été interrogé·e·s sur l'évolution du nombre de femmes dans leur conseil d'administration. Cependant, les évolutions individuelles des entreprises ne sont pas des plus pertinentes dans ce travail étant donné que les ajustements faits aux décrets ou au CDLD n'ont pas vocation à provoquer de gros changements dans la composition des conseils d'administration. Toutefois, ces données ont été rassemblées afin de créer un graphique, présenté ci-dessous reprenant les pourcentages de femmes se trouvant dans les conseils d'administration de chacun de ces organismes publics<sup>53</sup>. En 2012, la moyenne de femmes présentes dans les conseils d'administration des entreprises analysées était de 26%. Le seuil des 33% (seuil imposé aux sociétés cotées belge et aux EPA) n'est atteint qu'en 2019. En 2021 et 2022, le pourcentage semble stagner à 37%. Selon la projection linéaire du graphique, les 50% seraient atteints en 2033. Cela ne semble pourtant pas être réaliste étant donné les réticences toujours bien présentes.

<sup>53</sup> Les données relative à l'ADL de Villers-Le-Bouillet ne sont disponibles qu'à partir de 2018

Tableau n°11 :



En 2012, le conseil d'administration de l'aéroport de Liège était celui comptant le moins d'administratrices avec seulement 6% de femmes présentes. En 2022, la société d'investissement Noshag comptait en moyenne 16% de femmes dans son conseil d'administration. Cependant, à l'heure actuelle, le Gouvernement Wallon a redressé la barre avec les nouvelles nominations de juillet 2023, il compte maintenant 33% d'administrateurs de sexe féminin<sup>54</sup>.

On peut également constater que la présence de femmes varie selon le secteur d'activité de l'entreprise. Dans les entreprises de logement telles que la SWL, MCL ou le Foyer de Fléron, depuis 2012, en moyenne, au moins 32% des administrateurs sont des femmes. En 2020, 2021 et 2022 ce pourcentage s'élevait respectivement à 51%, 50% et 51%. Les secteurs plus financiers ou « techniques » comptent moins d'administratrices mais il y a des exceptions. Le conseil d'administration de la SOWAER a, pendant de nombreuses années, été composé paritairement (50/50) et comptait en 2022, 56% d'administratrices.

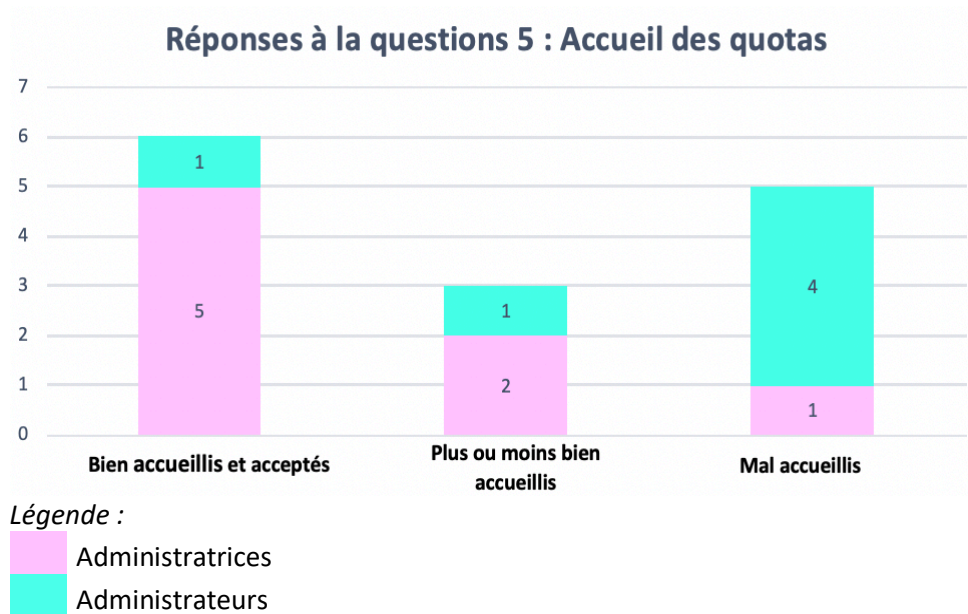
Il ne semble pas y avoir de réelles différences dans les évolutions des intercommunales et des UAP.

### Sous-section 3 : Accueil des quotas dans le monde politique et dans les entreprises publiques

La question concernant l'accueil des quotas et de l'introduction d'un nombre plus important de femmes dans le monde politique et, par conséquent dans les entreprises publiques, a divisé les personnes interrogées. Le graphique ci-dessous reprend les différentes réponses obtenues.

<sup>54</sup> Gouvernance. (s. d.). Noshag. Consulté le 2 août 2023, à l'adresse <https://www.noshag.be/en/gouvernance/>

Tableau n°12 :



Six des personnes interrogées pensent que les quotas en politique, et donc l'introduction de plus de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques, ont été bien accueillis par l'ensemble des acteurs du monde politique. Une des raisons avancées pour soutenir cet avis est que les quotas ayant été introduits en politique depuis un certain nombre d'années, la transition pour les entreprises semble tout à fait naturelle. L'introduction de plus d'administratrices n'a donc pas posé de problème. Selon une autre personne, cela a été bien accueilli étant donné que l'équilibre homme-femme est à présent ancré dans les mœurs et cela fait partie de l'air du temps.

Trois des administrateur-riche-s interviewé-e-s sont plus mitigé-e-s à ce sujet. Selon un administrateur masculin, les seuls réels problèmes qui se sont posés sont à des échelles personnelles où certains hommes ont eu des difficultés à accepter de devoir laisser leur place à des femmes. Pour une des administratrices, c'est à présent bien accepté mais il a fallu énormément de temps. Pour l'autre, la question de la volonté de la femme est toujours bien présente même si c'est, à l'heure actuelle, bien accepté.

Enfin, cinq administrateur-riche-s ont répondu que l'introduction de quotas et d'un nombre plus important de femmes dans les conseils d'administration n'ont pas été bien reçus. D'après les hommes, les raisons de ce blocage seraient l'égo des politiques et administrateurs masculins, ainsi que la difficulté à trouver des femmes motivées et compétentes.

*« La notion de quota, c'est une frustration pour des personnes qui sont du sexe masculin qui pourraient très bien convenir et qui doivent se retirer ... On prive l'accès à des personnes qui veulent s'investir pour des personnes qui ne veulent pas s'investir ... C'est un peu une contrainte à l'efficacité »* (extrait de l'entretien avec Marc Cappa).

Une administratrice pense que les règles concernant la place de la femme dans ces instances, qu'elles soient politiques ou non, sont respectées mais pas forcément acceptées. Selon elle, le monde dans lequel elles évoluent restent majoritairement masculin où l'homme a un sentiment de sacrifice et d'injustice.

Il est intéressant de remarquer que les réponses diffèrent fortement selon le genre. Les femmes ont le sentiment que les quotas et leur présence sont dans l'air du temps et bien reçus par

tous. Alors que cette « réforme » pose plus de problèmes pour les hommes. Dans la littérature, le sentiment dominant est que les quotas de genre en politique ont suscité de nombreux débats. Par la suite, les quotas dans les entreprises cotées et l'introduction de règles dans les entreprises publiques ont, quant à eux, soulevés moins de discussions mais ont fait l'objet d'un certain nombre d'articles de presse (Meier, 2015).

#### Sous-section 4 : Critères de désignation

D'après les administrateur·rice·s public·que·s, les critères sur lesquels les partis politiques se basent pour placer les administrateur·rice·s sont différents et vont de l'importance de l'élu, au besoin de faire plaisir à certains, du niveau de confiance, de l'équilibre géographique, du respect des règles, au genre et enfin aux compétences.

Trois administrateur·rice·s ont répondu que leur parti fait plus attention à avoir un équilibre de genre qu'aux compétences des administrateurs. Ces trois administrateur·rice·s relèvent du même parti politique : Ecolo.

*« Chez Ecolo, on commence à avoir les effets pervers, on regarde d'abord à respecter les quotas et puis si la compétence y est, tant mieux. Mais on ne dira jamais que la compétence n'y est pas »* (extrait de l'entretien avec Jean-François Ravone).

*« Chez Ecolo, on vise systématiquement la parité partout. Si on ne l'a pas dans une intercommunale on veille à l'avoir dans une autre. Quand on a dû me remplacer, ils ont fait attention à ce que ce soit par une femme »* (extrait de l'entretien avec Nicole Maréchal).

Pour ce qui est des autres réponses, cinq personnes pensent que les compétences sont le facteur déterminant. Deux administrateur·rice·s nous ont cité comme critère le plus important l'équilibre géographique. Enfin, l'importance de l'élu, la confiance que lui porte le parti et le fait de devoir faire plaisir à certains sont chacun revenu une fois.

Bien entendu, dans la majorité des cas, il s'agit d'une combinaison de ces critères et chaque entreprise publique ayant des besoins différents, cela peut varier.

#### Sous-section 5 : Expérience personnelle

Cette section reprend les questions numéro 7, 8 et 9.

En ce qui concerne leur expérience personnelle, la question n'a été posée qu'aux administratrices féminines. L'ensemble des administratrices interrogées disent ne pas avoir connu d'expérience négative et de n'avoir jamais eu l'impression d'être là uniquement pour les quotas. Une seule administratrice confie se sentir à certains moments exclues des discussions entre hommes.

*« Je n'ai jamais eu l'impression d'être là pour les quotas et j'ai toujours l'impression d'être écoutée mais parfois j'ai le sentiment que certaines discussions se font entre hommes »* (extrait de l'entretien avec Christine Collignon).

Madame Morreale a aussi répondu à la question concernant son expérience personnelle. Si elle pense avoir au début été là uniquement pour les quotas et apporter une présence féminine, ce n'est plus le cas à l'heure actuelle.

Quelques administrateurs masculins rapportent également certains commentaires entendus concernant les femmes dans les conseils d'administration et en politique.

*« J'ai déjà entendu un autre administrateur plus âgé dire que les femmes en politique, c'est comme le sel, il en faut mais pas trop »* (extrait de l'entretien avec Samuel Moiny)

*« Notre présidente du CA est une femme et de nombreuses personnes pensent qu'elle est là car elle a couché et qu'elle prend ses ordres ailleurs alors qu'elle est très compétente et travaille très bien »* (extrait de l'entretien avec Samuel Moiny)

Les critiques ne semblent donc pas être directement dites aux femmes présentes dans les conseils d'administration ou en politique mais restent bien présentes entre les hommes.

#### Sous-section 6 : Plus-value de l'administratrice

La question 9 concernait la question de la plus-value des femmes dans les conseils d'administration. Certains administrateur-ric-e-s ont mentionné plusieurs apports.

Ce graphique représente les différentes réponses obtenues.

Tableau n°13 :

#### Réponses à la question 8 : Plus-value des administratrices



La réponse la plus récurrente est celle que les femmes ont une sensibilité générale différente des hommes. Elles sont également plus tournées vers les questions de bien-être au travail et de ressources humaines. Trois administrateur-ric-e-s, dont deux femmes, pensent que les femmes n'apportent pas de réelle plus-value au sein d'un conseil d'administration car leurs opinions et points de vues ont les mêmes qualités que ceux des hommes.

*« C'est plus en fonction des spécificités et de la formation de chacun. C'est plus comme ça que je vois les différences que sur la base du genre »* (extrait de l'entretien avec Virginie Di Notte)

L'idée d'équilibrer les rapports de forces entre les administrateurs masculins et créer un environnement plus sain lors de la prise de décision est également revenue deux fois. La présence de plus de femmes permet aussi de rendre compte de l'ensemble de la société et briser le plafond de verre.

Madame la Ministre en charge de l'Égalité des Chances et des Droits des Femmes partage cet avis. Selon elle, il est logique de trouver, dans les organes décisionnels, des femmes et des hommes car c'est une représentation de la société.

*« Sans les femmes, on se coupe de toute une partie de talents et les femmes sont dans l'ensemble plus diplômées »* (extrait de l'entretien avec Florence Demacq).

*« Une femme présente dans le CA a fait remarquer que, par le passé, les résultats avaient pâti du fait qu'on s'écrasait devant les hommes et qu'on n'interrogeait pas leurs compétences. Là c'est l'inverse, le fait d'avoir une équipe féminine, il y avait encore plus de remise en cause de leurs compétences et donc plus de précaution dans leur chef. Au final le résultat est bien meilleur car les dynamiques de confiance sont différentes »* (extrait de l'entretien avec Samuel Moïny).

Mise à part cet administrateur qui a évoqué de meilleurs résultats, les autres se sont contentés de mentionner des qualités féminines mais ne savent pas si cela a un réel impact sur les performances et les résultats de l'entreprise. Cependant, pour la plupart, la présence de femmes permet d'évoquer plus en profondeur certains sujets.

#### Sous-section 7 : Est-ce un mal nécessaire ?

« Les quotas sont un mal nécessaire. » Que pensent les administrateur-riche-s de cette affirmation ?

*« Je trouvais en tant que femme que ça avait quelque chose de discriminant et au bout du compte je dois constater que c'est un passage obligé. C'est un mal nécessaire »* (extrait de l'entretien avec Nicole Maréchal).

Douze administrateur-riche-s pensent que oui, même si c'est frustrant pour certaines femmes. Cependant deux administrateur-riche-s, une femme et un homme, estiment que les quotas ne sont pas nécessaires et ne devraient donc pas être imposés car c'est stigmatisant pour les femmes et que ça représente également une certaine contrainte à l'efficacité.

*« Si on impose des quotas, ça veut dire qu'on est pas vraiment l'égal de notre homologue masculin et qu'on a besoin de ça pour faire sa place. Ce n'est pas une bonne chose »* (extrait de l'entretien avec Catherine Colette).

Madame Morreale a également répondu à cette question. Elle n'est pas tout à fait d'accord avec cette phrase : d'après elle, la mixité n'est pas un mal.

Cette question est liée à la dernière concernant le futur de la mixité obligatoire et des quotas dans les entreprises publiques wallonnes .

#### Sous-section 6 : Le futur

La mixité en tant que telle dans les entreprises publiques ne semblent pas être une préoccupation dans la majorité des entreprises interrogées. Seulement trois administratrices disent que la mixité et l'égalité de genre est une des préoccupations de l'entreprise. À l'OTW, ils prêtent une attention particulière dans les différents organes de gestion à équilibrer les genres, après une remarque du Gouvernement Wallon. À la SPI, le problème semble être qu'il n'y a pas assez d'hommes.

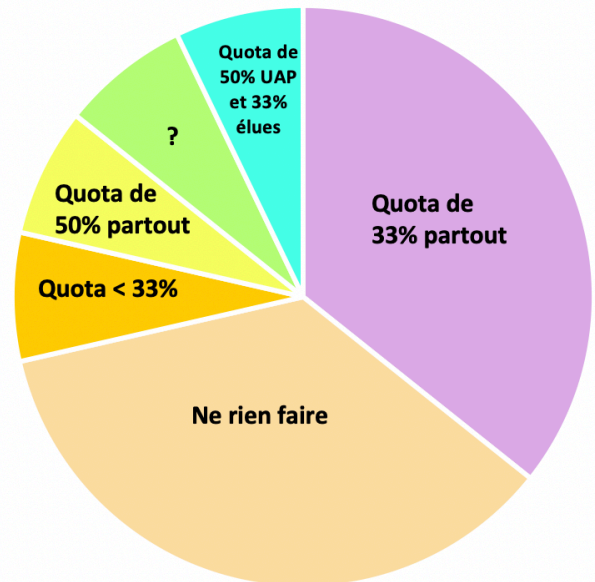
*« Historiquement, au comité de direction il y a beaucoup plus de femmes donc nous sommes contentes quand un homme remporte le jury »* (extrait de l'entretien avec Catherine Colette).

La dernière question était : « Que pensez-vous du futur des quotas et de la mixité obligatoire ? Doivent-ils être maintenus, étendus, supprimés? » Tous ne sont pas d'accord sur ce qui devrait être mis en place pour les entreprises publiques wallonnes.

Pour rappel, la règle dans les intercommunales est une règle de mixité obligatoire. La présence d'une seule femme dans un conseil d'administration est suffisante pour respecter la règle. La règle est la même pour les RCA. Pour ce qui est des UAP, la règle est différente. Les partis politiques doivent envoyer une femme lorsqu'ils ont deux « sièges » et au moins un tiers des administrateurs envoyés par le parti doivent être de sexe différent s'il a droit à plus de deux « sièges ». Au fédéral, la règle pour les EPA et les sociétés cotées est un quota de 33% d'administrateurs de sexe différent. La question posée ici est de savoir ce que pensent les administrateur·rice·s wallons d'une éventuelle harmonisation des différentes règles.

Tableau n°14 :

### Réponses à la question 11 : Futur



« L'obligation de mixité c'est comique » (extrait de l'entretien avec Nicole Maréchal).

Cinq administrateur·rice·s (3 femmes, 2 hommes) veulent une uniformisation des règles en se basant sur la loi de 2011 qui impose le quota de 33% dans les EPA et sociétés cotées. Un de ces cinq administrateur·rice·s a également évoqué un quorum.

« Ça serait intéressant d'avoir un quorum genré parce que sur le papier il y a des femmes mais on peut très bien atteindre le quorum sans. Dans la réalité, on n'a jamais une réelle mixité lors des réunions » (extrait de l'entretien avec Samuel Moiny).

Une autre administratrice pense qu'en sus d'un quota de 33% dans les conseils d'administration, il faudrait imposer un quota dans les comités de direction. Un autre administrateur songe également à un quota mais, selon lui, 33% est trop élevé et difficile à atteindre dans toutes les structures, spécifiquement dans les structures plus locales. Une administratrice pense qu'on pourrait aller jusqu'à imposer une parité absolue avec un quota de 50%. Une autre administratrice évoque une autre piste, imposer 33% dans les organes élus tel que les intercommunales et 50% dans les organes où le gouvernement nomme les administrateur·rice·s tel que les UAP. Enfin, une administratrice a préféré ne pas répondre.

Selon cinq autres administrateur·rice·s (2 femmes, 3 hommes), il ne faut pas imposer de quotas dans les conseils d'administration. La représentation proportionnelle basée sur la clé d'Hondt rendrait l'imposition d'un quota fort difficile à respecter car on ne sait pas combien de femmes seront élues et si elles auront l'envie de siéger dans un conseil d'administration. Les administrateurs masculins évoquent également qu'à l'heure actuelle la mixité/ parité est entrée dans les mœurs et que cela se fait naturellement, il n'y aurait donc pas besoin d'imposer.



Certains administrateurs administrateur-riche-s interrogé-e-s ont évoqué la possibilité d'un nouveau décret imposant 50% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques. Madame la Ministre Christie Morreale, lors de notre entretien, a préféré ne pas dévoiler la proposition faite aux autres ministres car cela ne fait à l'heure actuelle pas consensus.

*« Sur base de l'évaluation du décret, il apparaît que des modifications pourraient être apposées qui amélioreraient le dispositif en s'inspirant par exemple de règles du niveau fédéral »* (extrait de l'entretien avec Christie Morreale).

Elle a également abordé le problème du désamour des partis dits « traditionnels » et que donc de plus en plus de partis n'envoient qu'un seul administrateur aux conseils d'administration des UAP, il n'y a donc pas de règle à ce moment-là. Une piste envisageable est de faire des doubles listes : chaque parti politique qui envoie un administrateur doit présenter un homme et une femme et c'est le gouvernement qui décidera. Une fois le parti A enverra une femme et, dans un autre conseil, il enverra un homme. En ce qui concerne les conseils d'administration des intercommunales, Madame la Ministre pense également à l'imposition de règles plus strictes avec l'imposition d'un quota mais avec une certaine flexibilité en fonction des cas particuliers. Dans le cas d'une uniformisation des règles à toutes les entreprises publiques, les modalités pratiques seraient tout de même compliquées à mettre en œuvre.

*« Prenons l'exemple de Noshag qui est pour partie publique et pour partie privée. Là, les règles ne pourront pas s'appliquer puisqu'on est dans du mixte. Il est difficile d'imposer à des opérateurs privés d'envoyer des femmes »* (extrait de l'entretien avec Christie Morreale).

*« Les législations doivent être les plus guidantes possibles car quand il y a un flou, il y a un loup . Il faut aller jusqu'au bout pour éviter qu'on revienne à des réflexes patriarcaux, masculins etc... Parce que la référence à l'égalité n'est pas profondément ancrée. Elle progresse mais elle n'est pas encore systématique »* (extrait de l'entretien avec Christie Morreale).

Les quotas ne doivent pas forcément être uniquement une mesure transitoire car comme le rappelle Madame la Ministre par une citation de Simone de Beauvoir :

*« N'oubliez jamais qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question. Ces droits ne sont jamais acquis. Vous devrez rester vigilantes votre vie durant. »*

### Section 3 : Discussion

Le premier constat est qu'il semble ressortir des premières questions posées aux administrateur-riche-s qu'ils-elles n'ont pas une connaissance parfaite de l'organisation à laquelle ils-elles appartiennent. Comme expliqué dans la partie juridique de ce travail, le monde des entreprises publiques wallonnes est assez complexe avec de nombreuses spécificités. En plus de devoir répondre à des règles générales contenues dans les décrets, certains organismes tels que les UAP ont leur propre décret constitutif. Cette constatation ne relève pas du champ de la mixité et des quotas et ne s'inscrit donc pas dans le cadre de la question de recherche de ce travail mais il semblerait tout de même intéressant de former ces administrateur-riche-s avant leur nomination. Les administrateur-riche-s public-que-s étant généralement des personnes actives sur la scène politique de leur commune ou de leur région, il est important que ces personnes connaissent les règles de mixité et de quotas afin d'être en capacité de faire évoluer les mentalités.

Le second constat est qu'en ce qui concerne l'évolution du nombre de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques, le graphique proposé au tableau n°11 présente de nombreux défauts. Tout d'abord, ce tableau ne comprend l'évolution que de quinze entreprises publiques alors qu'il en existe des centaines en Wallonie.

De plus, on peut remarquer, lorsqu'on analyse les évolutions de chaque entreprise, que ces évolutions sont loin d'être constantes.

En outre, les situations des conseils d'administration sont bien souvent différentes en fonction du secteur. Cela est certainement lié aux sensibilités féminines qui restent principalement centrées sur le secteur de la santé, de l'aide à la personne, etc... Cette différence de sensibilité semble corroborée par le choix des filières suivies à l'université par les étudiantes féminines. Comme mentionnées précédemment, les femmes restent peu nombreuses dans les filières STEM.

Enfin, les nominations des UAP se font en fonction des élections régionales et la composition des intercommunales est réalisée sur bases des résultats des élections communales et provinciales. Pour la composition des conseils d'administration des RCA, on ne se base que sur les résultats des élections communales. Il est impossible de prévoir quels partis seront représentés au parlement wallon et donc le nombre de sièges qu'ils obtiendront dans les conseils d'administration. Comme l'a relevé Christie Morreale, la perte de confiance dans les partis politiques traditionnels et l'éclatement de leur représentativité met au jour la faille du décret administrateur public de 2004 en matière d'égalité des genres et de la représentation des femmes aux conseils d'administration des UAP. Si chaque parti ne peut envoyer qu'un seul administrateur rien ne les empêche de tous envoyer un homme. Pour ce qui est des intercommunales et des RCA, on ne peut envoyer que des femmes ayant été élues. Les quotas politiques permettent assurément d'avoir des listes paritairement composées mais les personnes élues dépendent des voix des électeurs, ce qui ne peut être prédit. Si un nombre trop faible de femmes sont élues, il faut donc envoyer une femme dans plusieurs conseils d'administration. Certaines administratrices rencontrées nous ont fait part de ce problème. La plupart d'entre-elles ont dû refuser d'intégrer certains conseils d'administration car la charge de travail devenait trop importante. Elles mentionnent comme raison principale que la charge de la famille leur incombe majoritairement. Cela confirme les dires de l'étude du cabinet McKinsey.

En conclusion, la prévision linéaire peut être vue comme un indice mais ne peut pas être considérée comme fiable. Les 50% pourrait très bien être atteints avant 2033 si le législateur wallon décide d'imposer un tel quota ; sans cela, il se peut que ce cap soit atteint dans bien plus longtemps. L'étude JUMP montre bien que les entreprises cotées, où un quota a été imposé pour le conseil d'administration, n'intègrent pas d'elles-mêmes plus de femmes dans les exécutifs. Pour rappel, l'ONU

estime que l'égalité totale homme-femme ne sera pas atteinte avant 300 ans. Il paraît donc utopique de penser que sans législation, les conseils d'administration seront, dans un futur proche, composés paritairement et de ce fait seront plus représentatif de la société.

Le troisième constat est en ce qui concerne l'accueil des quotas, nous avons remarqué une certaine différence dans la perception de la situation par les administrateurs masculins et les administratrices. Cela provient certainement du sentiment d'injustice que les quotas déclenchent chez les hommes. Cette sensation d'injustice peut mener à du sabotage comme expliqué dans la revue de littérature. Dans les conseils d'administration des entreprises publiques, le sabotage peut prendre une autre forme car l'opinion publique est très importante. Un administrateur interviewé nous a fait part de cette problématique. On peut donc nommer une personnalité comme administratrice ou même présidente du conseil d'administration en espérant que cette personne trébuche et acquiert une mauvaise réputation. Les femmes ne sont cependant pas les seules devant faire face à ce sabotage, les hommes aussi mais dans une moindre mesure.

L'expérience personnelle des administratrices qui ont accepté de répondre à nos questions ne confirme pas la littérature analysée. Les administratrices publiques wallonnes n'ont, pour la majorité, pas l'impression d'être là juste pour remplir les quotas. Elles ont le sentiment de mériter leur place et de ne pas être la cible de remarques ou de jugements. Elles ne ressentent pas plus d'agressivité ou de mépris que les hommes. Toutefois, le ressenti de l'administratrice confiant se sentir à l'écart des discussions entre hommes, confirme la théorie du token et de la masse critique.

D'après la littérature, il faut faire attention à différencier l'introduction de quotas en politique et dans les conseils d'administration. Les mentalités semblent avoir évoluées depuis 1994 et la loi Smet-Tobback qui imposait deux tiers de candidats de sexe différent sur une liste électorale. Malgré des critiques, force est de constater que les règles concernant les listes électorales ont permis l'élection de plus de femmes. Lors de l'introduction des quotas pour les EPA et les entreprises cotées, en 2011, le mouvement prônant plus de femmes dans les plus hautes instances était déjà en marche depuis près de 17 ans.

On peut donc raisonnablement penser que l'introduction de quotas dans les UAP, les intercommunales et les RCA wallonnes ne devrait pas mener à un débat chahuté au parlement. La plus grande critique qui pourrait être faite lors des discussions, est que certains conseils d'administration ne sont pas uniquement composés d'administrateurs publics mais comptent aussi des acteurs privés. Imposer un quota général dans ces instances revient donc à imposer un quota aux actionnaires privés de ces organismes. Une solution, qui pourrait être proposée au parlement, serait un quota de genre uniquement applicable à la partie détenue par les pouvoirs publics. Cela soulèverait moins de questionnements par rapport à l'ingérence de l'état avec le privé.

Après ces constats, la question de recherche est de déterminer s'il faut imposer des quotas de genre aux conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes. Il semble difficile de trancher par la positive ou la négative.

Au sujet de l'apport concret des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées, la littérature est relativement divisée. Plusieurs études se contredisent sur les effets des quotas dans les conseils d'administration de ces entreprises. On ne peut pas réellement chiffrer l'apport des femmes et mesurer les changements de performances. On peut imaginer une transposition dans le cadre des entreprises publiques et considérer au regard de la partie empirique que le questionnement y est identique.

Les plus-values amenées par les femmes dans les conseils d'administration sont, d'après les personnes interrogées, principalement liée aux sensibilités différentes des femmes (bien-être,

ressources humaines, ...). Cependant, un élément retenu dans la littérature scientifique est que même si les femmes apportent de nouveaux sujets de discussions et ont des préoccupations différentes, elles prendraient au final les mêmes décisions que les hommes. Encore une fois, on ne peut pas conclure que la présence de plus de femmes apporte avec certitude un changement au niveau de la prise de décision du conseil d'administration.

Il y a premièrement un problème de ressenti. Les quotas ne sont pas naturels. Lorsqu'on parle de quotas, la phrase « les quotas sont un mal nécessaire » revient constamment. C'est considéré comme un mal car la femme peut, à l'heure actuelle, difficilement se faire une place dans les plus hautes instances sans cette imposition. Les mentalités ont beau avoir évolué il y a encore beaucoup d'idées préconçues autour du rôle de la femme. Idéalement, les quotas devraient être temporaires mais il semble compliqué de les retirer avant d'avoir une masse critique de femmes dans les conseils d'administration. En effet, sans les quotas et cette masse critique, le nombre de femmes dans les conseils d'administration ne sera pas suffisant que pour assurer une composition plus ou moins paritaire de ceux-ci à long terme.

De plus, certains administrateurs masculins et féminins évoquent une certaine frustration, les quotas poussent à placer des personnes moins compétentes et moins motivées uniquement pour respecter la règle. Toutefois, il ressort des interviews que le genre n'est la plupart du temps pas un critère prédominant. L'équilibre géographique, l'importance de l'élu et le fait de parfois faire plaisir à certaines personnes sont revenus plusieurs fois. On peut également légitimement se demander pourquoi les élues féminines seraient moins compétentes que les élus masculins étant donné que la majorité des diplômés universitaires sont des femmes. Selon François Giroud, ancienne Ministre française de la culture *"la femme serait vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignerait une femme incompétente."* De plus, des études ont démontré que, lorsqu'on introduit les femmes dans l'équation, la qualité des conseils d'administration augmente car la compétence devient plus importante et augmente la concurrence entre les potentiels administrateurs. On peut également envisager le cas où une femme plus compétente remplacerait un administrateur moins compétent ou ayant fait son temps.

Le problème que pose la composition basée sur une clé d'Hondt semble être la principale réticence concernant les intercommunales wallonnes. Les administrateurs masculins font part du manque de femmes élues. Selon certains, les femmes n'auraient pas l'envie de s'investir et lorsqu'elles le font, elles ne désirent pas se rajouter « une charge » en siégeant dans un conseil d'administration. Cet argument du manque de motivation et d'ambition est aussi revenu dans les articles et les rapports mais ne se sont pas révélés vrais dans la majorité des cas. De nombreuses femmes sont prêtes à s'investir et à jouer un rôle à plusieurs niveaux. De plus, le fait que les listes doivent être composées paritairement et le système de la tirette<sup>55</sup> ont permis d'augmenter le nombre d'élues. Le problème de la clé d'Hondt ne se pose pas au niveau des UAP. En effet, même si les sièges dans les conseils d'administration sont attribués aux partis politiques en fonction du résultat électoral et sur base de cette clé de répartition, les administrateur-trices ne doivent pas eux-mêmes être élu-e-s.

En outre, les femmes en politique (et donc potentielles administratrices dans certaines structures) ont aussi tendance à être plus critiquées sur leur rôle de mère. L'implication en politique se faisant, en général, dans la soirée, elles doivent laisser les enfants. Bien que la question de la mixité et de la place de la femme en général semble être un sujet d'actualité et que les mentalités aient évolué sur un certain nombre de points, la société reste foncièrement basée sur un modèle patriarcal où les femmes s'occupent en priorité des enfants et de la famille. L'état providence dans le cas des conseils d'administration des entreprises publiques n'a pas le même rôle que pour les entreprises privées. L'état providence n'a pas de réel impact sur l'implication des femmes en politique et les

---

<sup>55</sup> La première et deuxième place de la liste doivent être de sexe différent.

mesures de garde ou de congé de maternité n'influencent pas les « employeurs » (ici il faut entendre par employeur les partis politiques qui décident des administrateurs).

Cependant, l'avantage majeur de l'imposition d'un quota est qu'il permet une représentation de la société. Les codes de Gouvernance et la soft law ne semblent pas être suffisants en Belgique malgré le concept de « comply or explain ». Sans quota, la présence des femmes est moindre. On peut le constater dans les comités de direction où aucun quota n'est imposé. L'étude Jump montre bien que les quotas sont efficaces en termes de représentativité. Les entreprises cotées et les EPA belges respectent la règle. Cependant dans les organes exécutifs, le pourcentage de femmes est bien inférieur à 33%. A l'instar des comités de direction, les conseils d'administration des intercommunales, RCA et UAP ne doivent pas respecter la règle d'un quota. Néanmoins, le constat dans les conseils d'administration des entreprises publiques est différent. Dans les quinze entreprises analysées uniquement, seulement quatre n'atteignaient pas les 33% de femmes administratrices.

Il paraît également logique que l'état montre l'exemple en la matière et contribue à faire évoluer les mentalités. Si certaines sociétés cotées doivent respecter un quota, il serait normal que l'état dans toutes ses composantes fasse de même.

Dans le cas de l'imposition par le Gouvernement Wallon d'un quota de genre pour les conseils d'administration des entreprises publiques, quel est la part d'administrateurs de sexe différent qui devrait être demandée ?

Certains administrateur·rice·s pensent à un quota de 50%, d'autres à suivre le modèle de la loi de 2011 imposant un tiers (33%). La piste des 33% semble la plus pertinente et la plus facile à mettre en œuvre. Les critiques étant encore très nombreuses, imposer une parité totale présente un trop gros challenge et ne passera certainement pas dans le cas d'un vote soumis au parlement. Le problème des structures mixtes a également été mentionné. Certains partis politiques accepteront plus difficilement l'imposition d'un quota pour ces structures.

## Section 4 : Propositions de solutions

Faut-il imposer un quota de genre aux entreprises publiques wallonnes ? Rien n'est moins sûr.

La question des quotas dans les entreprises publiques, malgré le parallèle établi, doit être considérée différemment. Même s'ils ont la même raison d'être, c'est-à-dire permettre de briser le plafond de verre et que plus de femmes accèdent à des fonctions clés, l'état a également un rôle à jouer sur le plan social. A la différence du secteur privé, le but principal de ces entreprises n'est pas le lucre mais d'assurer sa mission de service public.

D'un autre point de vue, il est évident que l'état doit montrer l'exemple et il semble donc illogique d'imposer des quotas dans les entreprises cotées et non dans toutes les structures publiques.

Nonobstant ce rôle de modèle, il faut bien entendu prendre en compte les inquiétudes et les critiques des différents acteurs et partis politiques. Quel est donc l'avenir possible pour les conseils d'administration des entreprises publiques ?

La réflexion a donc été orientée par toutes les parties de ce travail afin d'envisager quatre propositions. Les trois premières propositions sont en faveur de l'imposition des quotas, seules les modalités sont différentes.

*Proposition 1 : Imposition de 33% d'administrateurs de sexe différent dans tous les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*

Une solution possible serait d'imposer un quota de 33% d'administrateur·rice·s de sexe différent dans les conseils d'administration mais tout en ayant une certaine souplesse. Si au vu des résultats, principalement des élections communales (c'est là où semble se trouver l'essentiel du problème concernant le vivier de femmes), peu de femmes sont élues alors il pourrait être possible d'obtenir certaines dérogations. En ce qui concerne les UAP, ces dérogations éventuelles n'ont aucune raison d'être, les administrateurs ne devant pas être élus. L'imposition des 33% se présente comme le prolongement de la loi de 2011 et de la directive « Women on Boards ».

Cette position permet d'atteindre la masse critique d'administratrices féminines et donc de probablement influencer la culture du conseil d'administration.

Cette proposition semble être celle préconisée par les administrateur·rice·s public·que·s interrogé·e·s et paraît, selon nous, comme une des solutions à favoriser.

*Proposition 2 : Imposition d'un quota de 50% d'administrateurs de sexe différent dans tous les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*

Cette proposition permettrait de représenter la société dans son ensemble et d'atteindre la parité. Celle-ci peut très certainement être vue comme un aboutissement du principe d'égalité homme-femme, consacré dans nos textes de loi.

Cependant, au regard des interviews, cette solution ne semble pas réaliste. Le problème de la clé d'Hondt, le manque de femmes au niveau plus local et les critiques encore présentes rendent, à notre sens, ce projet utopique pour l'instant. De plus, l'effet des quotas étant difficile à démontrer, le principal argument en faveur de cette règle est un parfait équilibre dans la représentativité.

*Proposition 3 : Imposition d'un quota de 33% d'administrateurs « élus » de sexe différent dans les conseils d'administration des intercommunales et des RCA et 50% d'administrateurs « non élus » de sexe différent dans les conseils d'administration des UAP*

Cette proposition est une sorte d'entre-deux. Elle permet de répondre aux problèmes qui se posent à l'échelon local des intercommunales et RCA. Les structures élues ont un plus petit quota à respecter que les structures non élues, pour lesquelles le gouvernement procède aux nominations. Toutefois, certaines UAP ayant des administrateurs publics, le règle doit être imposée à la partie publique uniquement. Ce qui ne permettra pas, dans la majorité des cas, d'atteindre les 50%. Madame la Ministre nous ayant également fait part des réticences de certains membres de son parti et d'autres partis politiques, nous ne pensons pas que ce projet pourrait facilement rencontrer l'adhésion de tous au parlement wallon.

*Proposition 4 : Pas d'imposition d'un quota de genre dans les conseils d'administration des entreprises publiques wallonnes*

Tout d'abord, rien ne permet, à l'heure actuelle, de savoir quels sont les effets des quotas de genre sur les résultats et les performances des entreprises cotées en Belgique. Les quotas sont relativement récents, la loi date de 2011 mais un certain délai a été accordé aux entreprises pour se conformer à la règle d'un tiers. De plus, les quotas restent stigmatisant pour les femmes nommées à ces postes en général même si aucune des administratrices n'a exprimé avoir eu une expérience négative.

Une solution possible est donc de ne rien faire. Les entreprises publiques intègrent déjà des femmes dans leur conseil d'administration. L'évolution est certes plus lente que si des quotas avaient été imposés mais l'évolution est là. Lorsqu'on prend la moyenne des quinze entreprises faisant l'objet de cette étude, la moyenne des 33% est dépassée et la majorité des conseils d'administration ont plus d'un tiers d'administratrices. Le problème dépend principalement du secteur. Mais les partis politiques étant ceux qui décident qui deviendra administrateur-riche-s, ils doivent avoir une obligation d'attention sur la question de la mixité. La règle en vigueur dans les UAP pourrait être transposée aux intercommunales et RCA. Autrement dit, un parti politique ayant deux sièges dans un même conseil d'administration doit y envoyer une femme et un homme. Lorsqu'il s'agit de plus de deux sièges, il faut respecter la règle d'un tiers. Le point positif de cette non-imposition est la méritocratie reconnue à la femme.

En conclusion, l'examen de ces quatre propositions présente différents arguments positifs et négatifs. Il semble cependant que deux propositions peuvent avoir les faveurs de ce travail.

La première proposition est en cohérence avec les législations applicables tant au niveau fédéral qu'au niveau européen. Le quota reste un outil privilégié afin de faire évoluer les mentalités.

La quatrième proposition est intéressante en qualité et rencontre un intérêt sur le long terme quant à la place de la femme comme égale de l'homme.

A notre sens, l'imposition d'un quota de 33% est à préconiser. Celui-ci permet à la Région Wallonne de montrer l'exemple et de s'aligner sur les nouvelles règles européennes.

## Chapitre 5 : Conclusion

Au travers de ce travail, nous avons tenté de prouver que la question du genre dans les conseils d'administration est une question d'actualité et qu'elle mérite tout notre intérêt. Les femmes sont toujours sous-représentées, bien que majoritaires dans la société.

L'étude, en ce qu'elle porte sur une analyse juridique des réglementations, a démontré la multitude des règles qui régissent la matière sachant la complexité de nos institutions. La mixité obligatoire peut faire sourire. Cette simple règle inscrite dans le CDLD ou encore la règle inscrite dans le décret administrateur public de 2004 ne contribuent pas réellement à intégrer plus de femmes dans les conseils d'administration. La directive européenne vient clarifier la question pour les entreprises cotées des états membres. La longueur, à l'adoption de ce texte, a démontré également toute la controverse sur la question des quotas de genre.

Le travail porte cependant principalement sur les entreprises publiques wallonnes. Il est certain que la notion d'entreprise publique est connue du grand public, ce qui contraste avec le peu de littérature trouvée à ce sujet.

La Région Wallonne a instauré la règle de la mixité. Celle-ci a été assimilée à un quota dans le langage courant, ce que reflète notamment les interviews. Cependant cette notion est particulièrement différente puisque la mixité peut se limiter à une seule personne de genre différent. La règle imposée dans les UAP est légèrement plus contraignante mais ne constitue pas non plus un réel quota.

Une comparaison avec les pays européens a mis en évidence différentes pratiques sur la question des quotas. L'imposition stricte, la soft Law, l'absence de réglementation. Cette analyse devait aussi être mise en parallèle avec les modèles de société. Le constat est malheureusement une société encore très souvent patriarcale, les femmes semblent encore régulièrement dévolues aux tâches familiales.

La réflexion s'est ensuite attardée, dans le cadre de la partie littérature scientifique, sur les retombées de l'imposition des quotas dans les entreprises. Force est de constater qu'aucun courant unanime ne se dégage. Certaines études et expériences mettent en avant les bénéfices de cette imposition, d'autres considèrent que cela nuit à la compétitivité de l'entreprise et sa valeur en bourse. Il est donc impossible de déterminer scientifiquement la plus-value d'un quota.

Concernant les entreprises publiques wallonnes et faute de littérature, le parti pris a été d'étudier un parallèle probable et ce d'autant plus qu'aucune conclusion précise n'a pu être établie.

Dans l'objectif de confronter la théorie à la pratique, une quinzaine d'interviews d'administrateur·rice·s public·que·s ont été menées

Dans l'ensemble, les personnes interviewées avaient un « bon sentiment » quant à la place des femmes dans leur conseil d'administration. A première vue, la réponse eut été positive quant à cette analyse mais, aux questions de l'utilité des quotas, les réponses ont été plus mitigées et une démarcation homme-femme est apparue.

Les hommes ont le plus souvent estimé que les quotas n'avaient pas été bien accueillis et que leur utilité pouvait être remise en question. De plus, une certaine frustration peut toujours être ressentie. Les femmes, quant à elles, considèrent les quotas comme « indispensables ».



Enfin, les interviews mettent en évidence l'impact de la femme sur le fonctionnement et la prise de décision du conseil d'administration. Celle-ci est décrite plus sensible sur des sujets comme le logement, les ressources humaines, le bien-être au travail, ... Bien que certaines études affirment que les femmes accédant aux top jobs partagent une mentalité similaire à celles des hommes et donc n'influencent pas réellement le mode de fonctionnement du conseil d'administration, cela ne semble pas être vrai dans la majorité des cas dans le cadre des entreprises publiques. Cela peut donc être considéré comme un atout car visant une meilleure compétence en certaines matières, mais aussi comme un défaut car analysé comme un frein à la rentabilité. Sur les entreprises publiques et leur raison sociale, un management différent pourrait être performant, la concurrence et la rentabilité n'étant pas des éléments essentiels.

Si des limites devaient être envisagées à cette analyse, celles-ci seraient de différentes natures :

- La première consiste en l'absence de littérature sur les entreprises publiques, comme décrit ci-avant, et donc un choix d'analyse comparative entre les deux types de société.
- La seconde peut-être dans l'analyse de leur rôle par les femmes elles-mêmes, celles-ci pourraient avoir une image peu réaliste de leur fonction et ce en lien avec leur implication déjà bien existante.
- La troisième est la diversité des entreprises publiques wallonnes et le nombre d'administrateur-trices rencontré-e-s. La Wallonie compte énormément d'entreprises publiques différentes et d'autant plus d'administrateur-trices. Il serait intéressant pour le Gouvernement Wallon de commander une étude à grande échelle afin de mieux rendre compte de la situation dans les différentes structures.
- Quatrièmement, ce travail ne prend pas réellement en compte les comités de direction. On peut constater l'absence de femmes dans la plupart des bureaux exécutifs ou comités de direction. Cependant, il semblerait que ces organes soient ceux avec le plus de pouvoir. Bien que le conseil d'administration pose la décision finale, tout se prépare avant. Dans les entreprises publiques les discussions au conseil d'administration paraissent relativement minime.

Ce travail se conclut sur une question de recherche « Faut-il imposer des quotas féminins dans les entreprises publiques ? » et sur quatre propositions dont les avantages et inconvénients ont été établis.

Il semble réaliste, au vu des développements du travail, d'indiquer, à titre de positionnement, que deux propositions pourraient être retenues.

La première proposition retenue est l'absence de quota. Cette formule permet de considérer une égalité homme-femme établie. De plus, l'étude graphique réalisée sur les quinze entreprises wallonnes analysées dans le cadre de ce travail montre que même sans l'imposition d'un quota les entreprises ont en moyenne 37% de femmes au conseil d'administration. L'imposition d'un quota de 33% ne changera donc pas foncièrement la situation sauf pour certaines entreprises et secteur.

La deuxième proposition est l'imposition d'un quota de genre de 33%. Celle-ci est actuellement dans les esprits, elle est acceptée mais pas généralisée. Rappelons que les entreprises wallonnes sont soumises à un principe de mixité. Celui-ci peut être détourné. Un quota précis est donc adéquat. Il présente également l'avantage non négligeable d'uniformiser une règle à différents niveaux de pouvoir et pour différents types d'entreprise. Cette proposition représente, dès lors, le choix

raisonnable, dans l'espoir que cette influence se poursuivra dans la composition des comités de direction.

Finalement, la réponse de recherche est donc à notre sens un oui à l'imposition d'un quota de 33% de femmes dans les entreprises publiques.

## Annexes

### 1. Grille d'interview – Administrateur.trices d'entreprises publiques

Connaissance des règles	<b>Question 1</b> : Pouvez-vous brièvement présenter l'entreprise ? <b>Question 2</b> : Quelles sont les règles de composition du conseil ? <b>Question 3</b> : S'il y en a, connaissez-vous les règles relatives à la mixité de genre applicables à la composition du conseil
Analyse graphique	<b>Question 4</b> : Pouvez-vous commenter l'évolution du pourcentage de femmes présentes au conseil ?
Réaction	<b>Question 5</b> : Comment est-ce que les quotas (que ce soit en politique ou dans les conseils) ont été accueillis ?
Critères	<b>Question 6</b> : Sur quels critères pensez-vous que les partis politiques se basent pour envoyer les administrateur.trices ? Est-ce que les compétences priment sur le sexe?
Expérience personnelle	<b>Question 7 (si femme interviewée)</b> : Avez-vous déjà eu le sentiment d'être là pour les quotas ? Avez-vous déjà rencontré des critiques ? <b>Question 8</b> : Est-ce que selon vous, la présence accrue de femmes apporte une plus-value dans la gestion ? Si oui pouvez-vous me donner des exemples ? <b>Question 9</b> : Que pensez-vous de la phrase : "les quotas sont un mal nécessaire" ?
Futur	<b>Question 10</b> : Est-ce que la mixité de genre (à tous les niveaux) est une préoccupation future de l'entreprise ? <b>Question 11</b> : Que pensez-vous du futur des quotas et de la mixité obligatoire ? Doivent-ils être maintenus, étendus, supprimés?

## 2. Grille d'interview – Madame la Ministre en charge de l'égalité des chances, Christie Morreale

Plan genre	<b>Question 1</b> : Depuis la rédaction du plan genre, quelles ont été les mesures mises en œuvre, spécifiquement dans le cadre de la gouvernance et l'égalité de genre dans les conseils d'administration ? Quels-en sont les résultats ?
Expérience et avis personnel	<b>Question 2</b> : Pourquoi selon vous l'égalité de genre à tous les niveaux est-elle importante ? <b>Question 3</b> : Que pensez-vous de la phrase : « les quotas sont un mal nécessaire » ? <b>Question 4</b> : Estimez-vous que le public doit montrer l'exemple quant à la question de la mixité de genre ? Quel est votre avis sur l'imposition de quotas dans les entreprises cotées alors que certaines structures publiques n'y sont pas soumises ? <b>Question 5</b> : Quelle est votre sentiment personnel sur la question en fonction de votre expérience professionnelle ?
Futur	<b>Question 6</b> : Pensez-vous à une harmonisation des règles dans le cadre des « quotas » ? Par exemple, pourquoi n'y en a-t-il pas également pour les intercommunales ? <b>Question 7</b> : Avez un nouveau projet de décret en la matière ?

### 3. Réponses

Personne interrogée Questions	ADL – Marc Melin	AEROPORT / SOWAER – Françoise Lejeune	AIDE – Jean-François Ravone
<b>1 - Présentation</b>	RCA ; développer le tissu économique	1er aéroport cargo de BE; UAP; détenu à 51% RW Développement des aéroports wallons ; UAP	Intercommunale pour démergement et épuration des communes
<b>2 - Composition</b>	Représentants du conseil communal + représentants des entreprises locales	Désignation par les actionnaires et pour la RW = clé d'Hondt	Les partis politiques envoient en fonction des résultats aux élections locales
<b>3 - Mixité</b>	Pas de règle de mixité	Pas de règle	Pas de règle
<b>4 - Évolution</b>	On a que depuis 2018 et ça n'a pas changé	Plus gros effort à partir de 2014 / Bonne parité depuis 2014 avec quelques baisses	Évolution relativement constante
<b>5 - Accueil</b>	Mal accueilli par les hommes + difficulté de trouver des femmes	Pas de blocage car air du temps	Critiques dues aux compétences
<b>6 - Critères</b>	Faire plaisir > compétences > genre	Aspect technique (compétences) > genre	Genre > compétences
<b>7 - Expérience personnelle</b>	/	Pas d'expérience négative	/
<b>8 - Plus-value</b>	Sensibilité différente	Plus pragmatique et plus sensible aux RH	Pas de réelle plus-value, la mixité globale est plus importante
<b>9 - Mal nécessaire</b>	OUI	OUI, frustrant mais nécessaire	OUI, mais effet pervers
<b>10 - Préoccupation</b>	NON	NON	NON
<b>11 - Futur quota</b>	Quota minimaliste (inférieur à 33%)	Pas besoin d'augmenter ou d'harmoniser les systèmes	Pas de nouveaux et d'harmonisation. Les quotas actuels doivent être limités dans le temps

Personne interrogée	CILE / FOYER FLERON – Marc Cappa	ENODIA – Samuel Moiny	CITADELLE – Nicole Maréchal
Questions			
<b>1 - Présentation</b>	Intercommunale pour l'eau/ Intercommunale pour logement	Intercommunale de financement	Intercommunale avec participation privée
<b>2 - Composition</b>	Clé d'Hondt	Représentants provinces et communes	CDLD et communes en fonction des parts achetées
<b>3 - Mixité</b>	Pas de règle	Mixité obligatoire - CDLD	Mixité obligatoire - CDLD
<b>4 - Évolution</b>	Pas de réel changement de mentalité / relativement constant et élevé car secteur du logement	On tourne autour des 30%	Lente évolution
<b>5 - Accueil</b>	C'est une sorte de contrainte à l'efficacité car on force la main et les femmes ne veulent pas forcément s'impliquer	Pas de problème car déjà instauré en politique	Relativement bien accueilli
<b>6 - Critères</b>	Équilibre géographique > compétences > genre	Confiance > compétences > genre	Genre > compétences
<b>7 - Expérience personnelle</b>	/	/	Pas d'expérience négative
<b>8 - Plus-value</b>	Plus de sensibilité et de souplesse	Environnement plus sain et plus de précaution	Représentativité de la société dans son ensemble
<b>9 - Mal nécessaire</b>	NON ce n'est pas nécessaire	OUI car c'est encore un milieu fort masculin	OUI
<b>10 - Préoccupation</b>	NON	NON	NON
<b>11 - Futur quota</b>	Pas plus de quota ou d'uniformisation, on ne doit pas prendre la place de quelqu'un de plus motivé seulement pour les quotas	Imposer un quota d'1/3 partout et il faudrait également un quorum genré	Il faut consolider le principe de mixité obligatoire dans les instances locales par un quota

Personne interrogée	MCL – Marie Vandeuken	NOSHAQ – Jean-Christophe Peterkenne	OTW – Florence Demacq
Questions			
<b>1 - Présentation</b>	Intercommunale avec participation privée	Fonds d'investissement ; UAP	Société de transport ; UAP
<b>2 - Composition</b>	Clé d'Hondt + province	Administrateurs publics et représentants des entreprises	Ne connaît pas
<b>3 - Mixité</b>	Ne sait pas	Ne connaît pas exactement la règle	Suppose les 33%
<b>4 - Évolution</b>	Relativement stable et élevé	Stable	Positive
<b>5 - Accueil</b>	Relativement bien accepté	Pas de réel frein juste quelques problèmes personnels	Complicé au début
<b>6 - Critères</b>	Genre > Compétences	Respect des règles > compétences	Compétences > genre
<b>7 - Expérience personnelle</b>	Pas d'expérience négative	/	Pas d'expérience négative
<b>8 - Plus-value</b>	Plus sur le bien-être et RH	Représentation de l'ensemble et équilibre les rapports de force	Oui car les femmes sont plus diplômé

<b>9 - Mal nécessaire</b>	OUI sans quota il n'y pas de femmes	OUI ça ne se fait pas naturellement	OUI
<b>10 - Préoccupation</b>	NON	NON	OUI au niveau du recrutement
<b>11 - Futur quota</b>	On doit uniformiser et même aller jusque 50%	Uniformiser et imposer 1/3 partout	Imposer le même quota partout et même aux postes de direction

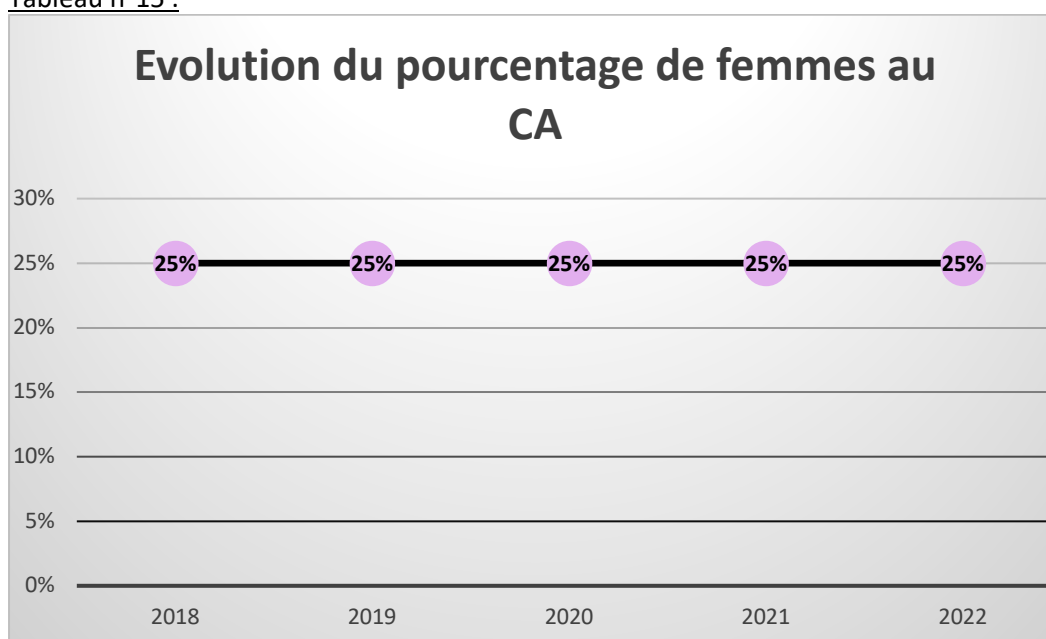
Personne interrogée	OTW ' – Christine Collignon	RESA – Thomas Bols	SWL – Rim Ben Achour
Questions			
<b>1 - Présentation</b>	Société de transport ; UAP	Intercommunale d'électricité et gaz	Logement public ; UAP
<b>2 - Composition</b>	Clé d'Hondt	Clé d'Hondt	Clé d'Hondt
<b>3 - Mixité</b>	Décret admin public	Mixité - CDLD	33% décret admin public
<b>4 - Évolution</b>	Belle évolution mais stagnante	Il faut encore s'améliorer mais c'est mieux	Évolution logique
<b>5 - Accueil</b>	Ce n'est pas forcément accepté mais c'est respecté. Ça a été mal accueilli car les hommes ont du se « sacrifier »	Difficile en politique car pas assez de femmes	Relativement bien accueilli
<b>6 - Critères</b>	Équilibre géographique > importance > genre > compétences	Compétences > genre	Compétences > genre
<b>7 - Expérience personnelle</b>	Pas d'expérience négative mais se sent exclue de certaines discussions	/	Pas d'expérience négative
<b>8 - Plus-value</b>	Plus sensible et émotionnelle	Avis et points de vues différents	Pas de réelle plus-value
<b>9 - Mal nécessaire</b>	OUI	OUI	OUI
<b>10 - Préoccupation</b>	NON	NON	NON
<b>11 - Futur quota</b>	Maintenir un quota minimum de 33% et partout	Pas besoin de l'étendre car on l'atteint naturellement	50% pour les non élus (UAP) et 33 pour les locaux

Personne interrogée	SPI – Catherine Colette	SWDE – Virginie Di Notte
Questions		
<b>1 - Présentation</b>	Intercommunale d'investissement en province de Liège	UAP pour l'eau
<b>2 - Composition</b>	Clé d'Hondt	Clé d'Hondt
<b>3 - Mixité</b>	Mixité obligatoire - CDLD	33%
<b>4 - Évolution</b>	Relativement stable	Presque la parité depuis 2016
<b>5 - Accueil</b>	Relativement bien accueilli	Questions sur la volonté de la femme
<b>6 - Critères</b>	Importance élu > compétence > genre alors que l'intérêt devrait primer	Compétences > genre
<b>7 - Expérience personnelle</b>	Pas d'expérience négative	Pas d'expérience négative
<b>8 - Plus-value</b>	Plus précautionneuses et tourné RH	Pas de plus-value
<b>9 - Mal nécessaire</b>	OUI mais dans l'autre sens car peu d'homme	NON
<b>10 - Préoccupation</b>	OUI	OUI
<b>11 - Futur quota</b>	NON on doit y arriver de manière naturelle car le quota est une discrimination	Ne sait pas

#### 4. Graphiques de chaque entreprise publique interrogée

##### A. L'ADL de Villers-Le-Bouillet

Tableau n°15 :

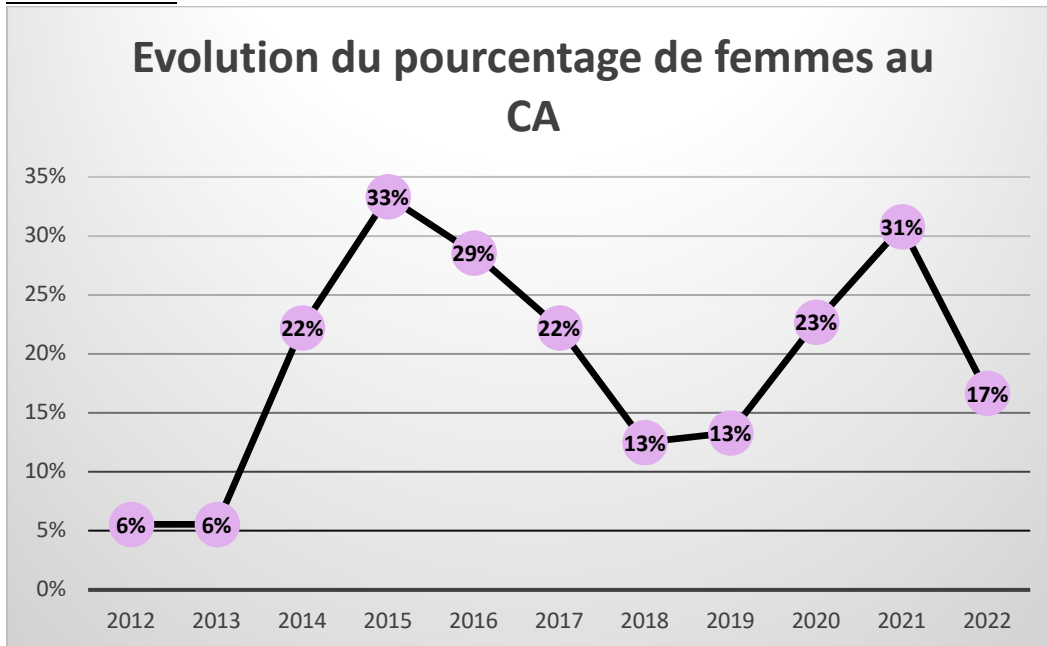


Source : Consult



## B. L'aéroport de Liège

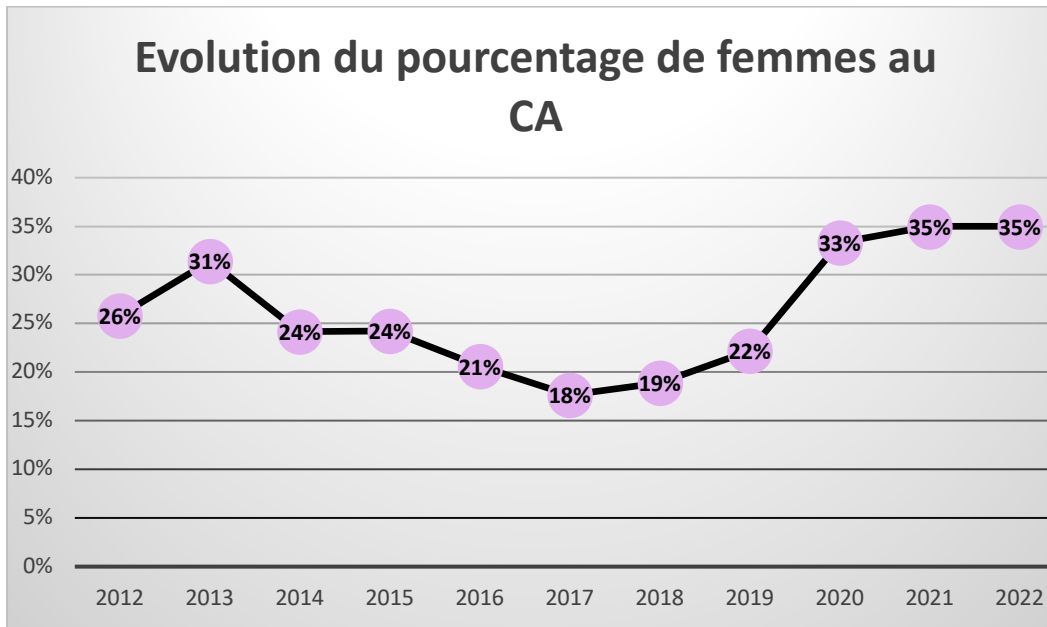
Tableau n°16 :



Source : Consult

## C. L'AIDE

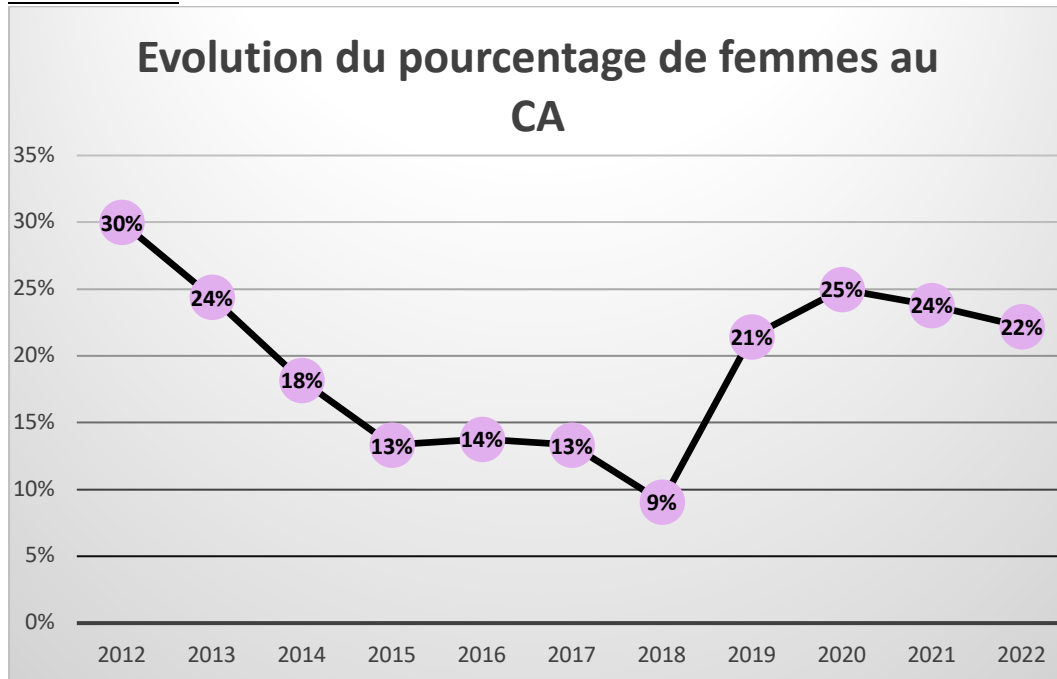
Tableau n°17 :



Source : Consult

D. La CILE

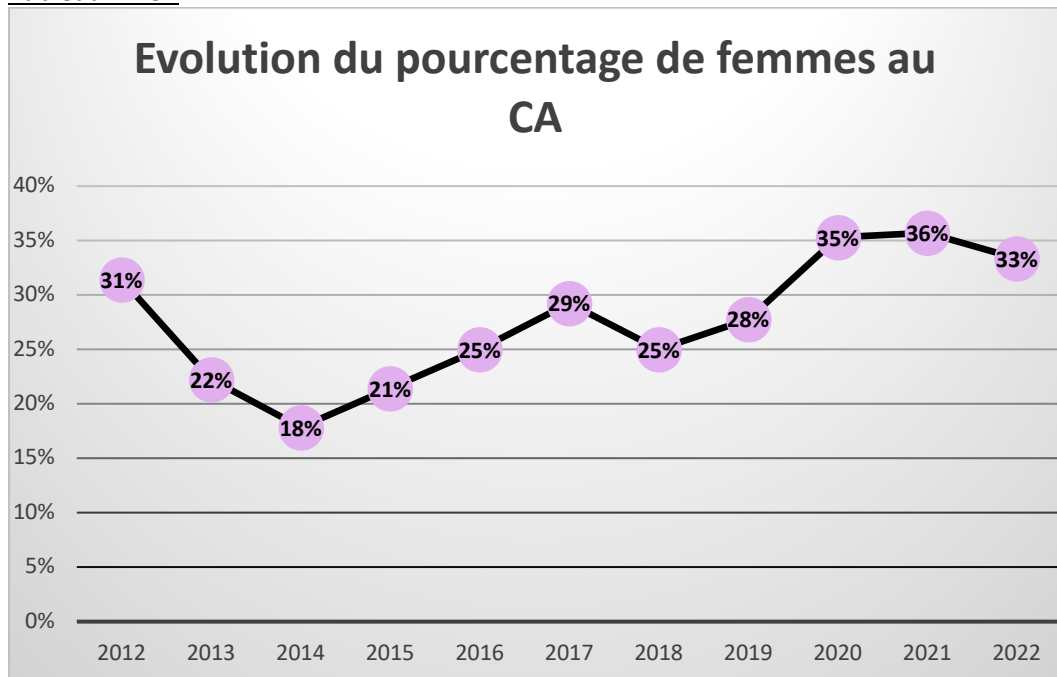
Tableau n°18 :



Source : Consult

E. Enodia

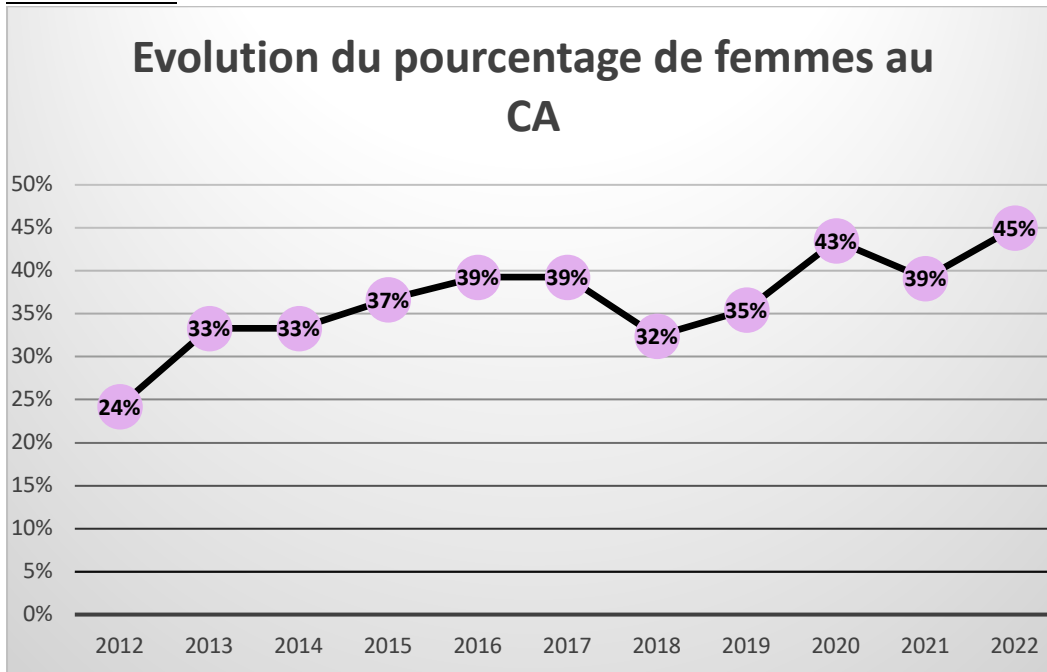
Tableau n°19 :



Source : Consult

F. La citadelle de Liège

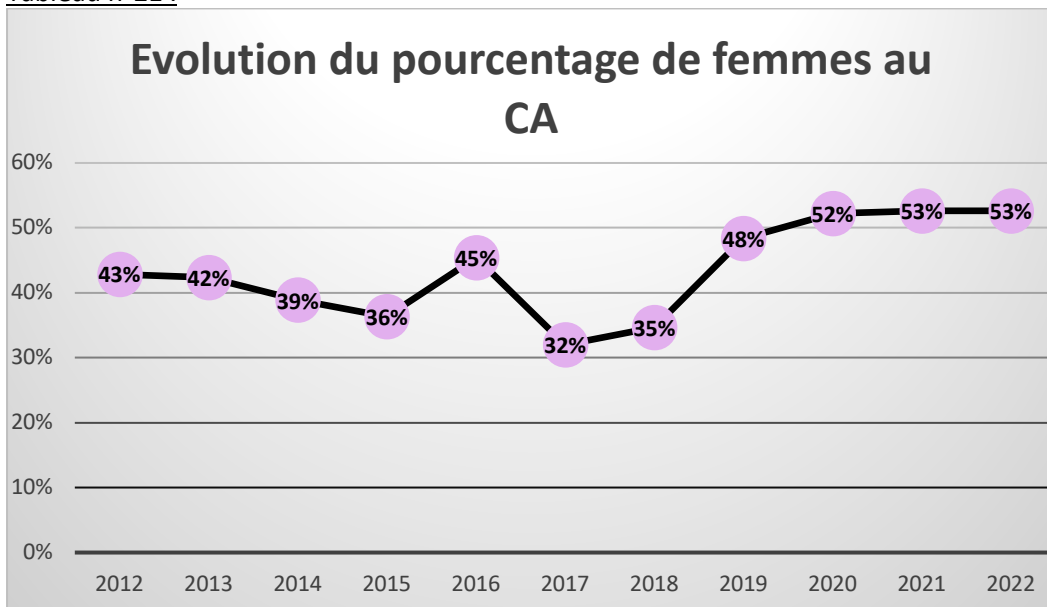
Tableau n°20 :



Source : Consult

G. Le Foyer de la Région de Fléron

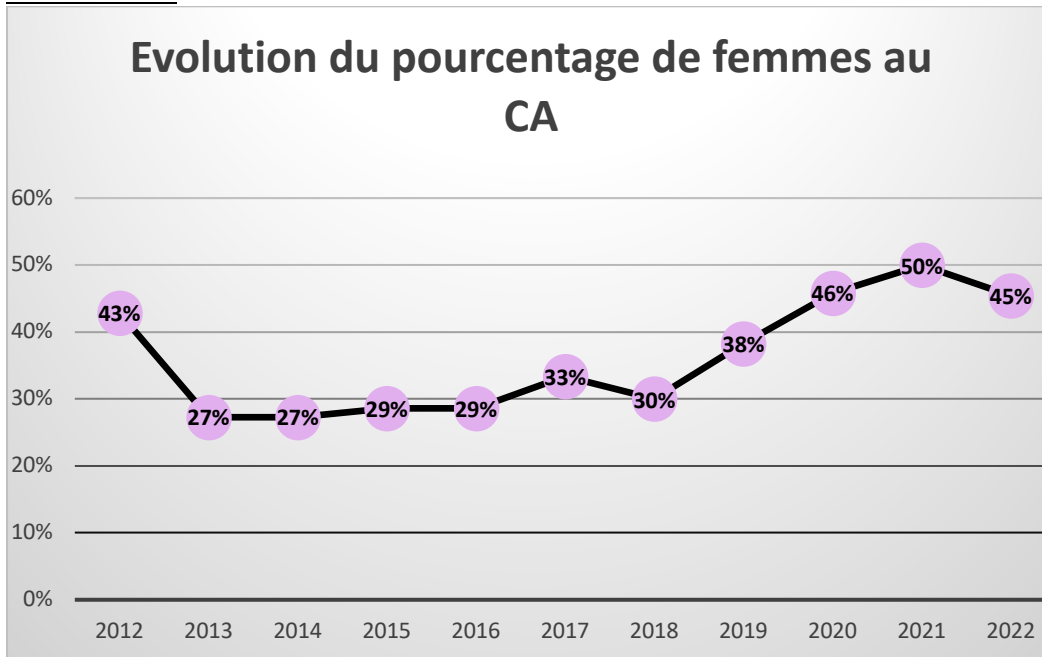
Tableau n°21 :



Source : Consult

H. MCL

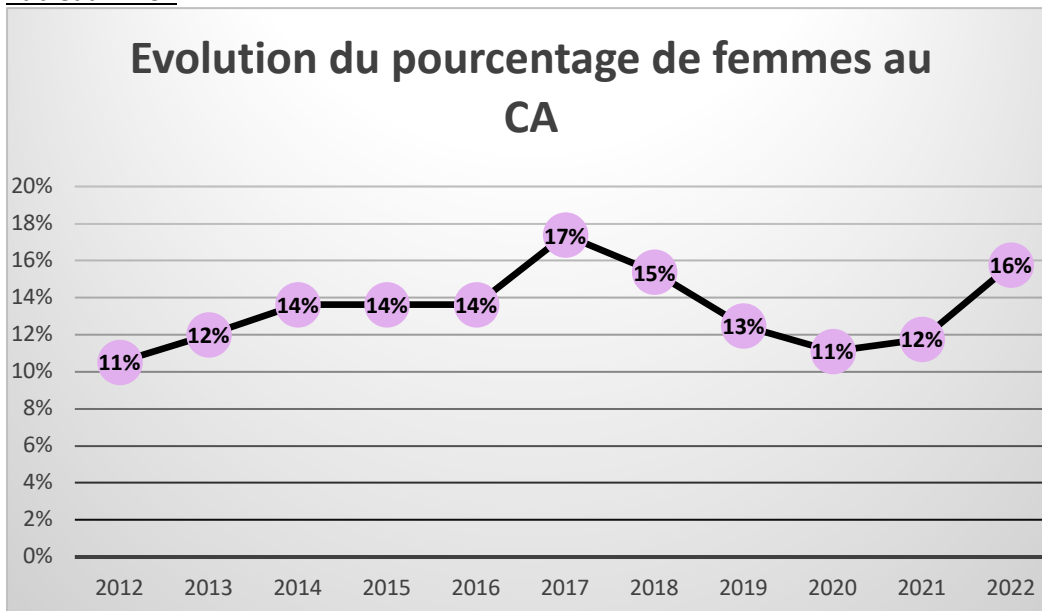
Tableau n°22 :



Source : Consult

I. Noshag

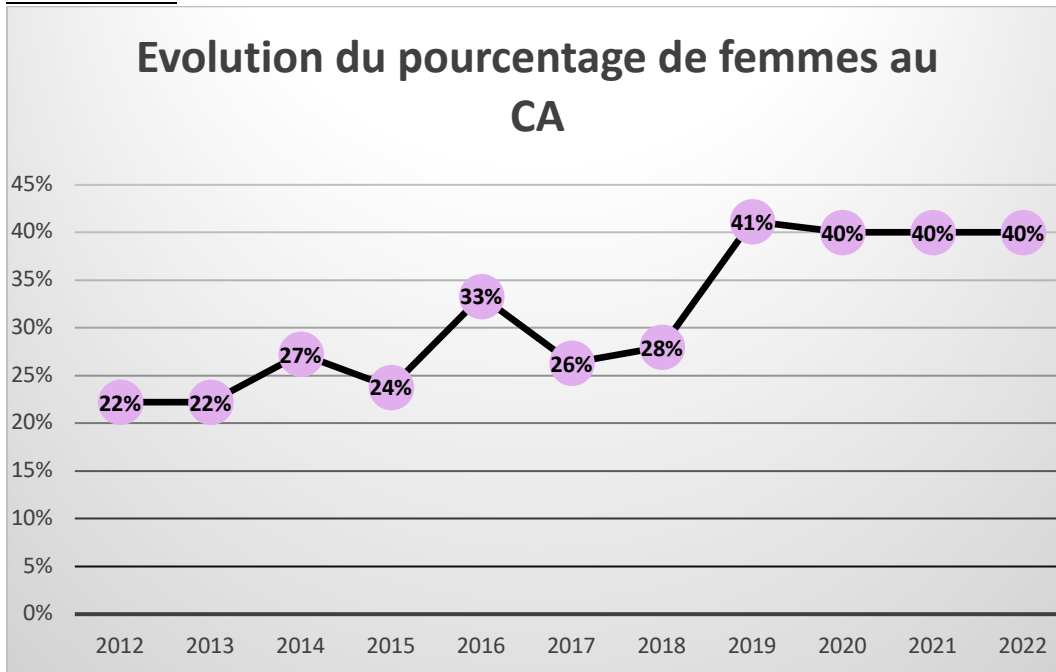
Tableau n°23 :



Source : Consult

J. L'OTW

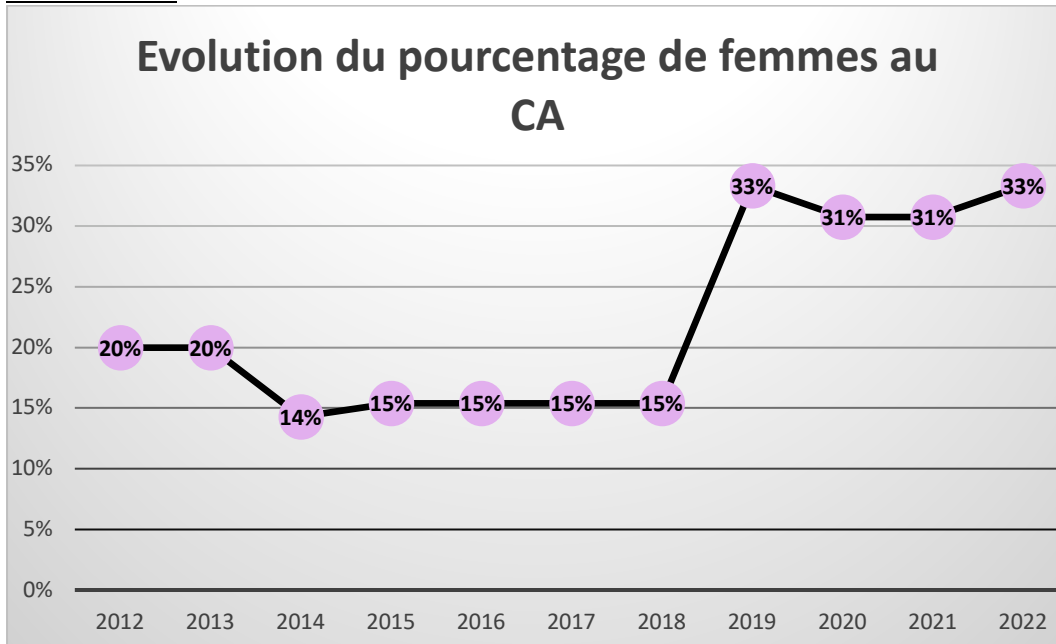
Tableau n°24 :



Source : Consult

K. RESA

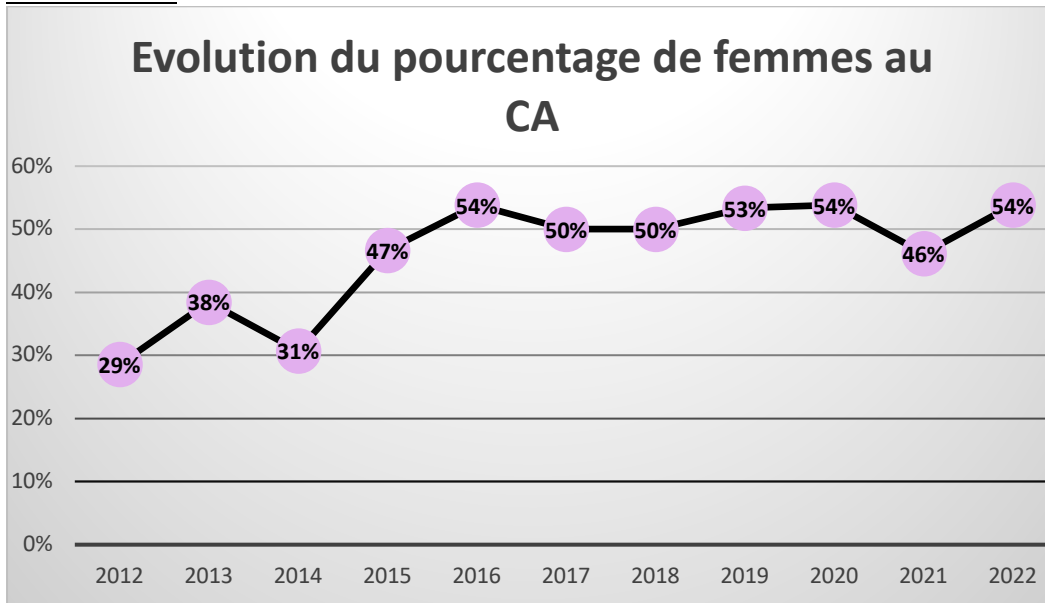
Tableau n°25 :



Source : Consult

L. La SWL

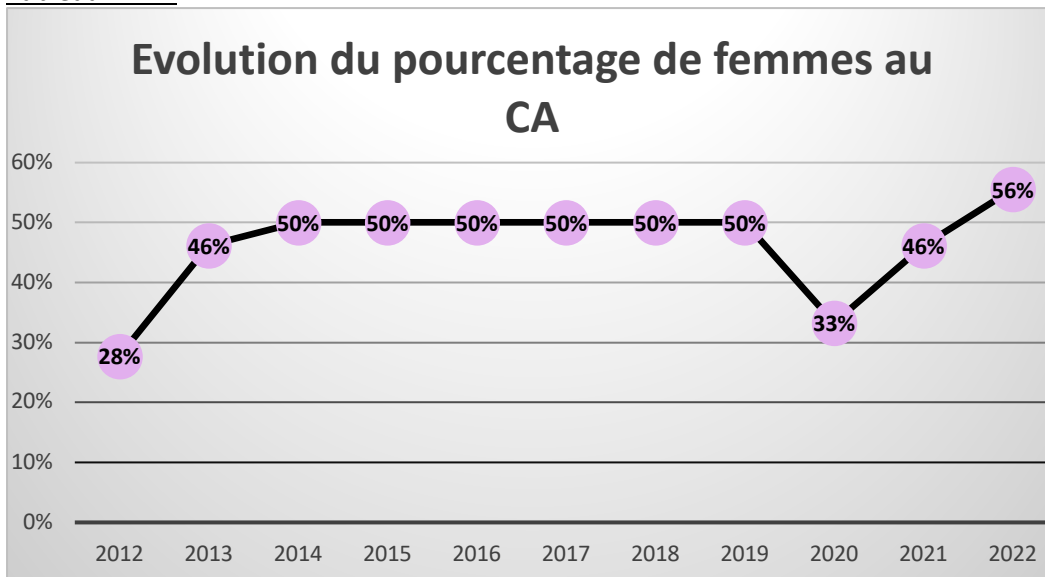
Tableau n°26 :



Source : Consult

M. La Sowaer

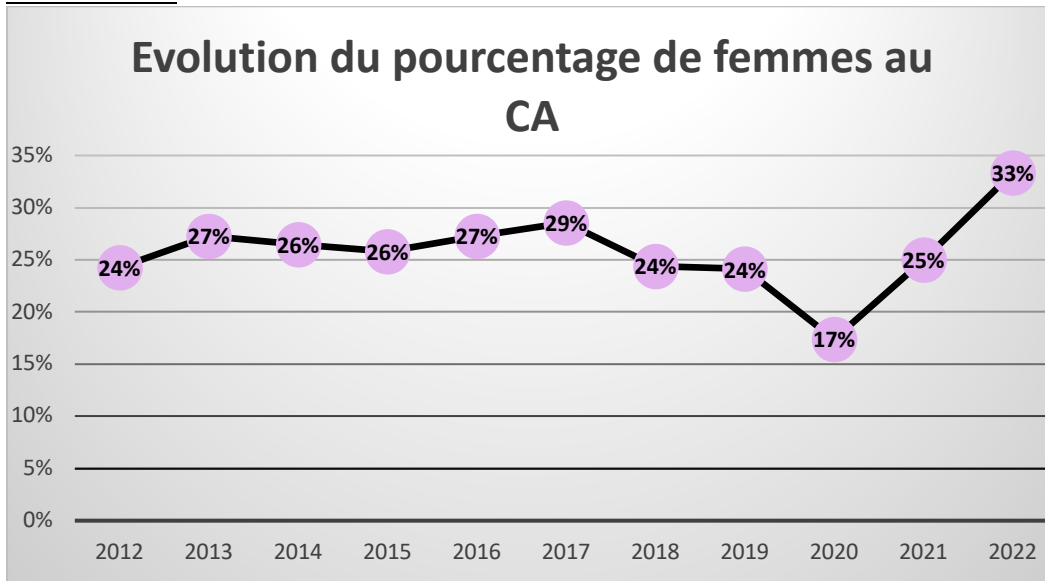
Tableau n°27 :



Source : Consult

N. La SPI

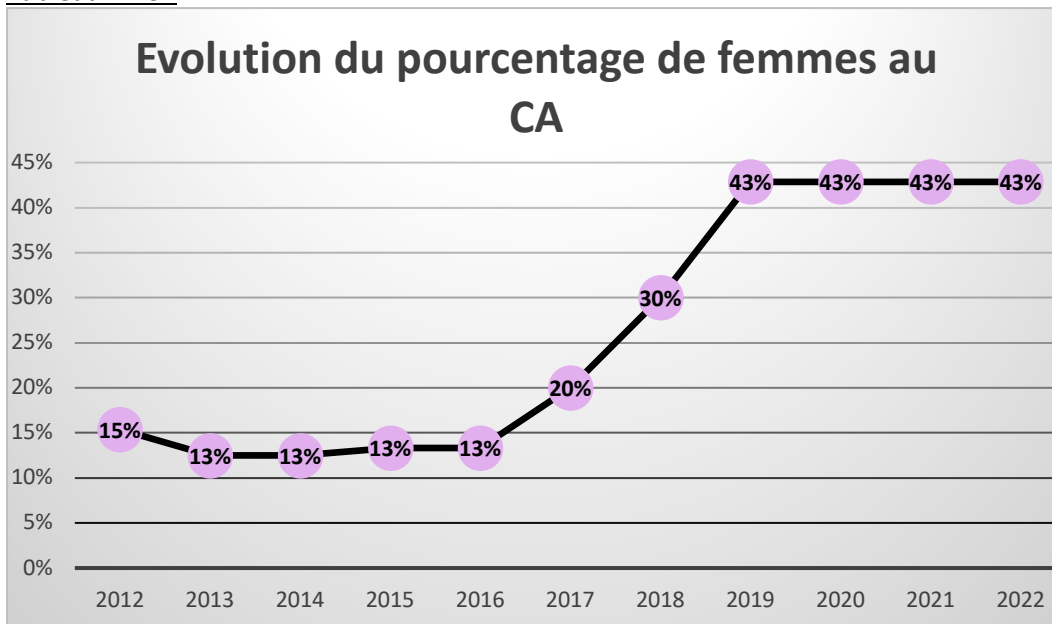
Tableau n°28 :



Source : Consult

O. La SWDE

Tableau n°29 :



Source : Consult

## Personnes contactées

1. ADL Villers-Le-Bouillet : MELIN Marc
2. L'aéroport de Liège : LEJEUNE Françoise
3. L'AIDE : RAVONE Jean-François
4. La CILE : CAPPÀ Marc
5. Enodia : MOINY Samuel
6. La citadelle de Liège : MARECHAL Nicole
7. Le Foyer de la Région de Fléron : CAPPÀ Marc
8. MCL : VANDEUREN Marie
9. Noshag : PETERKENNE Jean-Christophe
10. OTW : DEMACQ Florence
11. OTW : COLLIGNON Christine
12. RESA : BOLS Thomas
13. SWL : BEN ACHOUR Rim
14. SOWAER : LEJEUNE Françoise et MARECHAL Nicole
15. SPI : Catherine COLETTE
16. SWDE : DI NOTTE Virginie
17. Madame la Ministre en charge de l'égalité des chances, MORREALE Christie
18. JOSSENS Patrick, conseiller au cabinet du Ministre Christophe Collignon



## Bibliographie

### Articles et ouvrages

Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2011). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Social Science Research Network*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1364470](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364470)

Balafoutas, L., Kerschbamer, R., & Sutter, M. (2012). Distributional preferences and competitive behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.018>

Bazaani, A. (2016). *L'égalité professionnelle au regard de la représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Belgique et dans l'Union européenne* [Mémoire]. Université catholique de Louvain.

Childs, S., & Krook, M. (2007). Critical Mass Theory and Women's Political Representation. *Political studies*, 56, 725-736. [http://mlkrook.org/pdf/childs\\_krook\\_2008.pdf](http://mlkrook.org/pdf/childs_krook_2008.pdf)

Choudhury, B. (2015). Gender diversity on boards : Beyond quotas. *European Business Law Review*, 26(Issue 1), 229-243. <https://doi.org/10.54648/eulr2015012>

Christophe GOETHALS, « La physionomie des intercommunales en Belgique », *Les @nalyses du CRISP en ligne*, 14 mars 2017, <https://www.crisp.be>

Clark, C. M., Arora, P., & Gabaldon, P. (2021). Female Representation on Corporate Boards in Europe: The Interplay of Organizational Social Consciousness and Institutions. *Social Science Research Network*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3887588](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3887588)

Díaz, M. M. (2003). Les quotas sont-ils utiles ? L'efficacité imparfaite des mesures de discrimination positive dans les lois électorales belges. *Revue française de science politique*, 53(5), 791. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2003-5-page-791.htm>

Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B., & Schwartz, G. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic gains from gender equity. *IMF staff discussion note*, 13(10), 1. <https://doi.org/10.5089/9781475566567.006>

Esping-Andersen, G. (1999, 25 février). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford University Press eBooks. <https://doi.org/10.1093/0198742002.001.0001>

Fernandez-Mendez, C., & Pathan, S. (2023). The valuation impact of gender quotas in the boardroom: Evidence from the European markets. *Finance research letters*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4266971](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4266971)

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., & Pronzato, C. (2018). Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects. *Social Science Research Network*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3170251](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3170251)

Grosvold, J., Brammer, S., & Rayton, B. A. (2007). Board Diversity in the United Kingdom and Norway: an Exploratory analysis. *Business Ethics : A European Review*, 16(4), 344-357. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2007.00508.x>

Hughes, M. M., Paxton, P., & Krook, M. L. (2017). Gender quotas for legislatures and corporate boards. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 331-352. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-soc-060116-053324>

Humbert, A. L., Kelan, E. K., & Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 26(4), 447-468. <https://doi.org/10.1177/1350506819857125>

Kang, W., Ashton, J., Orujov, A., & Wang, Y. (2022, 18 octobre). Realizing Gender Diversity on Corporate Boards. *International Journal of the Economics of Business*. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13571516.2022.2133337?needAccess=true&role=button>

Kowalewska, H. (2020). Bringing women on board ? family policies, quotas and gender diversity in top jobs. *Work, Employment & Society*, 35(4), 735-752. <https://doi.org/10.1177/0950017020971221>

Lambrecht, P., « La loi du 28 juillet 2011 visant à garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale » in De Cordt, Y. et André-Dumont, A.-P. (dir.), *Droit des sociétés – Millésime 2011*, 1<sup>e</sup> édition, Bruxelles, Larcier, 2011, p. 161-189

Le Monde avec AFP et Reuters. (2022, 8 juin). L'Union européenne fixe des quotas de femmes dans les conseils d'administration privés. *Le Monde.fr*. Consulté le 5 février 2023 à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/l-union-europeenne-fixe-des-quotas-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration-privés\\_6129296\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/l-union-europeenne-fixe-des-quotas-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration-privés_6129296_3234.html)

Leibbrandt, A., Wang, L., & Foo, C. (2018). Gender quotas, competitions, and peer review: Experimental evidence on the backlash against women. *Management Science*, 64(8), 3501-3516. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2017.2772>

Les droits des femmes en recul dans le monde. (2023, 13 février). *Les Échos*. Consulté le 27 juin 2023, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/les-droits-des-femmes-en-recul-dans-le-monde-1905991>

Lippens, L., Baert, S., Ghekiere, A., Verhaeghe, P., & Deros, E. (2022). Is labour market discrimination against ethnic minorities better explained by taste or statistics ? A Systematic review of the empirical evidence. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 48(17), 4243-4276. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2022.2050191>

Mandel, H., & Semyonov, M. (2006). A Welfare State paradox: State interventions and women's employment opportunities in 22 countries. *American Journal of Sociology*, 111(6), 1910-1949. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/499912>

Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.5.3.136>

Meier, P. (2015). Gender quotas in Belgium: A never ending story of gendering compartmentalized citizenship? *Social Science Research Network*. Consulté le 4 mai 2023 à l'adresse [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2611189](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2611189)

Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020). Gender quotas on Corporate boards : Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615-631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>

Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020c). Gender quotas on Corporate boards : Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615-631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>

Mercier-Suissa, C., Salloum, C., & Levet, P. (2019). Diversité du genre dans le Conseil d'Administration des ETI françaises : quelle masse critique de femmes pour influencer sur la performance financière ? @GRH, n° 29(4), 9-29. <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2018-4-page-9.htm?ref=doi>

Meyer, K. de. (2022, 14 mars). Enfin des quotas européens de femmes dans les conseils des grandes entreprises. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/monde/europe/enfin-des-quotas-europeens-de-femmes-dans-les-conseils-des-grandes-entreprises-1393250>

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. *American Psychological Association*. <https://psycnet.apa.org/record/1997-97285-003>

Pettit, B., & Hook, J. L. (2005). The structure of women's employment in comparative perspective. *Social Forces*, 84(2), 779-801. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0029>

Profeta, P. (1984, juin). Gender Quotas and Efficiency. *info DICE Report*. <https://www.ifo.de/DocDL/dice-report-2017-2-profeta-june.pdf>

Profeta, P. (2017). Gender Equality in Decision-Making Positions: the efficiency gains. *Intereconomics*, 52(1), 34-37. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-017-0640-4>

Ransy, N. (2017). *Comment s'organise l'entreprise publique en Belgique ? Etat des lieux et analyse comparative multicritères avec sa concurrente privée* [Mémoire].

Seierstad, C., Gabaldon, P., & Mensi-Klarbach, H. (Éds.). (2017). *Gender Diversity in the Boardroom : Volume 1 : The Use of Different Quota Regulations* (Vol. 1). Pgrave macmillan. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Y711DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Gend+er+Diversity+in+the+Boardroom+Volume+1:+The+Use+of+Different+Quota+Regulations&ots=BEGul9GxbD&sig=Z5OnAFXOtVolZW2Qd0Rf4uUnNY4#v=onepage&q=Gender%20Diversity%20in%20the%20Boardroom%20Volume%201%3A%20The%20Use%20of%20Different%20Quota%20Regulations&f=false>

Senécal, P. (2022, 11 février). La Pologne, un an après le durcissement de la loi sur l'avortement. *Gazette des femmes*. Consulté le 6 août 2023, à l'adresse <https://gazettedesfemmes.ca/21887/la-pologne-un-an-apres-le-durcissement-de-la-loi-sur-lavortement/>

Storvik, A., & Teigen, M. (2010, décembre). L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration. *Friedrich-Ebert-Stiftungse* <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/paris/07713.pdf>

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. D. (2014). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2083-1>

Thirion, N, (2002). *Les privatisations d'entreprises publiques dans une économie sociale de marché : aspects juridiques* [Thèse de doctorat].

Wilquin, M. (2023, 11 mars). Féminisation des conseils d'administration : la loi des quotas tient-elle ses promesses ? *rtbf*. Consulté le 6 avril 2023, à l'adresse <https://www.rtb.be/article/feminisation-des-conseils-dadministration-la-loi-des-quotas-tient-elle-ses-promesses-11165475>

## Rapport et communiqué de presse

*43,6 % des femmes salariées travaillent à temps partiel.* (2020, 25 mars). Statbel. Consulté le 20 juillet 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/436-des-femmes-salariees-travaillent-temps-partiel>

Conseil de l'UE. (2022, 17 octobre). *Le Conseil approuve une législation de l'UE visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein des conseils des sociétés* [Communiqué de presse]. <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/10/17/council-approves-eu-law-to-improve-gender-balance-on-company-boards/>

Conseil supérieur de l'emploi. (2023). *La participation des femmes au marché du travail.* Consulté le 28 juin 2023 à l'adresse <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2023/la-participation-des-femmes-au-marche-du-travail-janvier-2023>

European Parliament. (2021). *Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance.* Consulté le 6 avril 2023, à l'adresse [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL\\_STU\(2021\)700556\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)

Gouvernement Wallon, *Plan Genre 2020-2024*, 2021

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2018, 26 novembre). *Quotas au sein des conseils d'administration : les entreprises respectent-elles la loi ?* [Communiqué de presse]. [https://igvm-iefh.belgium.be/fr/actualite/quotas\\_au\\_sein\\_des\\_conseils\\_dadministration\\_les\\_entreprises\\_respectent\\_elles\\_la\\_loi](https://igvm-iefh.belgium.be/fr/actualite/quotas_au_sein_des_conseils_dadministration_les_entreprises_respectent_elles_la_loi)

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2019). Troisième bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration. [https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/troisieme\\_bilan\\_de\\_la\\_loi\\_du\\_28\\_juillet\\_2011\\_relative\\_aux\\_quotas\\_de\\_genre\\_dans\\_les](https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/troisieme_bilan_de_la_loi_du_28_juillet_2011_relative_aux_quotas_de_genre_dans_les)

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2022, 16 juin). *Loi Quotas : quatre fois plus de femmes dans les conseils d'administration* [Communiqué de presse]. [https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp\\_quotas\\_0.pdf](https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_0.pdf)

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2022). Quatrième bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration. <https://news.belgium.be/sites/default/files/news-items/attachments/2022-06/Quatrième%20bilan%20de%20la%20loi%20quota.pdf>

JUMP. (2023). classement des entreprises du BEL20 selon la place des femmes à leur sommet. Dans *JUMP*. Consulté le 24 juillet 2023, à l'adresse <https://www.cffb.be/wp-content/uploads/2023/07/CP-JUMP-classement-BEL20-Fr-web-1.pdf>

McKinsey Global Institution. (2015). *THE POWER OF PARITY : HOW ADVANCING WOMEN'S EQUALITY CAN ADD \$ 12 TRILLION TO GLOBAL GROWTH*. Consulté le 16 juillet 2023, à l'adresse [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity\\_executive%20summary\\_september%202015.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_executive%20summary_september%202015.pdf)

McKinsey. (2017). *Women Matter Time to accelerate*. Consulté le 15 avril 2023, à l'adresse <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf>

ONU Femmes. (2022). Les multiples crises mondiales et les comportements négatifs envers la santé sexuelle et reproductive des femmes et leurs droits aggravent les disparités entre les sexes. Dans *ONU*. Consulté le 7 juillet 2023, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/2022/09/12/achieving-full-gender-equality-is-still-centuries-away-warns-the-un-in-new-report/>

## Sites web

Action positive. (2011). Dans *Office québécois de la langue française*. Consulté le 3 mars 2023, à l'adresse [https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2068644/action-positive?utm\\_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm\\_content=id\\_fiche%3D2068644&utm\\_source=GDT](https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2068644/action-positive?utm_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm_content=id_fiche%3D2068644&utm_source=GDT)

*Congé de paternité et congé de co-parentalité*. (s. d.). Belgium.be. Consulté le 4 août 2023, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/emploi/conges\\_et\\_interruption\\_de\\_carriere/conge\\_de\\_paternite\\_et\\_conge\\_de\\_co\\_parentalite#:~:text=Les%20pères%20et%20les%20%22co,s%27élèvera%20à%2020%20jours.](https://www.belgium.be/fr/emploi/conges_et_interruption_de_carriere/conge_de_paternite_et_conge_de_co_parentalite#:~:text=Les%20pères%20et%20les%20%22co,s%27élèvera%20à%2020%20jours.)

Consult: <https://consult.cbso.nbb.be>

De Roo, H., & Lambrecht, P. (2023, janvier). DIRECTIVE EUROPÉENNE RELATIVE À LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET IMPLICATIONS POUR LA BELGIQUE. *FEB*. Consulté le 22 juillet 2023, à l'adresse [https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/egalite-des-chances/directive-europeenne-relative-a-la-presence-des-femmes-dans-les-conseils-dadministration-et-implications-pour-la-belgique\\_2023-01-23/](https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/egalite-des-chances/directive-europeenne-relative-a-la-presence-des-femmes-dans-les-conseils-dadministration-et-implications-pour-la-belgique_2023-01-23/)

Discrimination. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 10 avril 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>

Équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés. (2022, 18 octobre). European Council. <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/gender-balance-corporate-boards/>

Etat-providence. (s. d.). Dans *Robert*. Consulté le 16 juillet 2023, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/etat-providence>

Gouvernance. (s. d.). Noshag. Consulté le 2 août 2023, à l'adresse <https://www.noshag.be/en/gouvernance/>

Kerneis, K. (2022, 7 mars). *CAP SUR LA PARITÉ DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTREPRISES EUROPÉENNES*. Institut Delors. Consulté le 31 juillet 2023, à l'adresse <https://institutdelors.eu/publications/cap-sur-la-parite-dans-les-instances-dirigeantes-des-entreprises-europeennes/>

Les différents modes de gestion - Régie ordinaire et autonome. (2022, 1 décembre). *Union des villes et des communes de Wallonie*. Consulté le 20 juillet 2023, à l'adresse <https://www.uvcw.be/paralocaux/focus/art-2352>

Méritocratie. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 3 mai 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/meritocratie/50644>

Mixité. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mixite/51851>

Quota. (s. d.). Dans *Larousse*. Consulté le 5 mai 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/quota/65801>

## Législations

Arrêté royal du 9 mars 1999 modifiant et complétant l'arrêté royal du 10 avril 1995 déterminant les activités à caractère industriel ou commercial pour lesquelles le conseil communal peut créer une régie communale autonome dotée de la personnalité juridique, M.B., 15 juin 1999

CJUE, arrêt Badeck, 28 mars 2000, C-158/97

Code belge de corporate governance (2009), disposition 2.1

Code de la démocratie locale, articles L1231-4, L1523-7 et L1523-15

Code électoral, articles 167 et 168

Constitution, articles 10, 11, 11bis, 27 et 78

Décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, M.B., 22 mars 2004

Décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités d'administration publique wallonnes (Décret WBFIn), M.B., 29 décembre 2011

Décret du 27 mars 2014 visant à promouvoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les organes consultatifs, M.B., 16 avril 2014

Décret modifiant le décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, en vue de promouvoir la présence équilibrée d'hommes et de femmes, M.B., 22 novembre 2007

Directive (UE) 2022/2381 du Parlement européen et Conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes, J.O.U.E., 7 décembre 2022.

Loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, M.B., 24 mars 1954  
Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, M.B., 27 mars 1991

Loi du 22 décembre 1986 relative aux intercommunales, M.B., 26 juin 1987

Loi du 24 mai 1994 visant à promouvoir une répartition équilibrée des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections (loi Smet-Tobback), M.B., 1 juillet 1994

Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, M.B., 14 septembre 2011

Proposition de directive (UE) 2012/299 du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, J.O.U.E., exposé des motifs, 14 novembre 2012.

Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne, 13 décembre 2007, article 157