

L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration

Aagoth Storvik et Mari Teigen

- *La Norvège a été en 2003 le premier pays du monde à imposer un quota de 40% de femmes dans les conseils de surveillance des entreprises. Cette décision a suscité dans de nombreux pays d'Europe des débats de société sur la place des femmes aux postes de direction des grandes entreprises. En Allemagne, on se demande surtout s'il est nécessaire de légiférer pour imposer un tel quota, ou s'il vaut mieux miser sur un engagement volontaire des entreprises.*
- *L'objectif de cette étude est d'aider à mieux comprendre le modèle norvégien et d'en tirer les enseignements. Elle met d'abord en lumière le débat public qui a précédé la mise en place du quota avant de présenter le processus de décision politique qui s'ensuivit. Elle analyse le rôle des différents acteurs et les principaux arguments des partisans et des adversaires du quota. L'étude examine plus attentivement les dispositions du texte de loi et leur application, mais surtout le rôle qu'ont joué les sanctions dans la mise en œuvre du texte. Enfin, les auteures livrent de premiers éléments sur l'impact du quota légal en matière de recrutement des femmes dans les conseils d'administration, les leçons de l'expérience dans les entreprises et l'accueil que la société norvégienne a réservé à ce quota.*
- *L'expérience norvégienne semble indiquer que la clé de la réussite passe par un texte de loi accompagné de sanctions pour imposer ce quota. L'avenir montrera si d'autres pays européens s'inspireront de l'exemple norvégien, ou si les quotas de femmes restent un particularisme scandinave.*

Résumé

En 2003, la Norvège a été le premier pays au monde à instaurer un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Dans de nombreux pays d'Europe, cette décision a suscité des débats de société sur la place des femmes aux postes de direction des grandes entreprises. La Commissaire européenne à la Justice, aux Droits fondamentaux et à la Citoyenneté, Viviane Reding, a également déjà indiqué que l'Union européenne pourrait étudier cette question.

En Allemagne, le débat politique porte avant tout sur la nécessité de légiférer pour imposer un tel quota, ou la pertinence de miser sur un engagement volontaire des entreprises. On se demande aussi s'il est préférable d'augmenter uniquement le pourcentage de femmes administratrices, ou si ces nouvelles règles devraient également s'appliquer aux présidences et aux principaux postes de direction.

A travers la présente étude, la Fondation Friedrich Ebert apporte une contribution importante au débat, en offrant une évaluation argumentée de l'expérience norvégienne, dans ces aspects positifs et négatifs. Les spécialistes norvégiennes Aagot Storvik et Mari Teigen nous expliquent comment le quota de femmes a été mis en place et quelles évolutions il a apporté à ce jour.

Les principales conclusions de l'étude

- La loi imposant un quota de femmes dans les conseils d'administration a obtenu le soutien d'une large majorité politique, depuis la coalition de centre-droit au gouvernement jusqu'aux partis d'opposition, le parti travailliste et le parti de la gauche socialiste.
- Un intense débat public a précédé l'adoption de la loi. Les partisans et les adversaires ont développé leurs arguments autour des principes d'égalité, de non-discrimination, de diversité et d'indépendance des choix des entreprises.
- Pas de succès sans sanctions: Si la mise en place des quotas a réussi, c'est surtout grâce aux sanctions prévues par la loi en cas de non-respect des nouvelles obligations. La sanction la plus grave pouvait aller jusqu'à la dissolution de l'entreprise en in-

fraction. Dans la phase initiale d'application du texte, avant la mise en place des sanctions, le nombre de femmes dans les conseils d'administration n'a que très peu augmenté.

- Les entreprises disposaient de quatre ans pour mettre en œuvre le quota légal.
- Toute une série de bases de données ont été créées pour permettre aux femmes intéressées de s'inscrire, et aux entreprises de sélectionner les candidates aux postes d'administratrices.
- L'organisation patronale a créé un programme de formation destiné aux femmes pour permettre aux entreprises d'offrir à leurs salariées une formation les préparant à un mandat au sein d'un conseil d'administration.
- Les femmes sont différentes: Les nouvelles recrues des conseils d'administration sont en moyenne plus jeunes et mieux formées que leurs collègues masculins. Leurs qualifications sont toutefois plus ou moins identiques à celles de leurs collègues masculins. Alors que les administrateurs sont souvent propriétaires de l'entreprise et n'exercent pas d'autres fonctions en dehors de leur mandat, il en va différemment de la grande majorité des administratrices.
- Même si, en 2009, 40% des membres des conseils d'administration étaient des femmes, les progrès ne sont pas aussi grands dans d'autres domaines: la majorité des présidences de conseil reste aux mains des hommes, et seuls 2% des directeurs des entreprises cotées en bourse à Oslo sont des femmes.
- Sept ans après la mise en place du quota, il ne fait plus guère l'objet de débats dans la société et le monde politique norvégiens – il a été largement accepté. La fédération patronale ne fait part d'aucun problème particulier, et les entretiens réalisés avec les dirigeants d'entreprise ne semblent pas indiquer la subsistance d'un quelconque différend sur ce quota.
- Toutefois, l'ensemble du processus, depuis les premières discussions jusqu'à l'application complète de la loi, a duré dix ans – les autres pays européens ne doivent pas prendre pour modèle une telle durée !

Le cadre juridique

La présente étude porte sur l'amendement, adopté en 2003, de la loi norvégienne sur les entreprises, instaurant l'obligation d'un quota de femmes dans la composition des conseils d'administration des entreprises relevant de divers statuts juridiques: sociétés anonymes, entreprises publiques d'Etat ou communales et sociétés coopératives.¹

La loi sur les entreprises (amendement adopté en 2003) :

Articles 6 à 11a. Exigences relatives à la représentation des deux sexes dans les conseils d'administration.²

(1) Au sein des conseils d'administration des entreprises ... cotées en bourse, les deux sexes doivent être représentés de la façon suivante :

1. Lorsque les conseils comportent deux ou trois membres, les deux genres doivent y être représentés.

2. Lorsque les conseils comportent quatre ou cinq membres, les deux genres doivent y être représentés par au moins deux membres chacun.

3. Lorsque les conseils comportent entre six et huit membres, les deux genres doivent y être représentés par au moins trois membres.

4. Lorsque les conseils comportent neuf membres ou plus, chacun des deux sexes doit détenir au moins 40% des mandats.

5. Les dispositions des alinéas 1 à 4 ci-dessus s'appliquent de façon identique pour la désignation des administrateurs et administratrices suppléants.³

¹ Une société coopérative est une entreprise détenue et dirigée par un groupe d'individus. Ils exercent leur activité dans leur intérêt mutuel. La coopérative est une personne morale placée sous le contrôle démocratique de ses membres. Souvent, les membres sont étroitement liés à la coopérative en qualité de producteurs ou de consommateurs de ses produits et services ou en qualité de salariés de l'entreprise. Il est fréquent que les coopératives répartissent leurs bénéfices entre leurs membres sous forme de dividendes, et pas nécessairement à proportion du nombre de parts détenues (comme c'est le cas dans une société anonyme), mais en fonction de leur participation au sein de l'entreprise, par exemple à titre de client régulier. Cette forme d'entreprise est surtout présente en Norvège dans le secteur de la production alimentaire. Parmi les exemples les plus connus, on peut citer les coopératives TINE, qui produisent et vendent des produits laitiers, et Coop, qui commercialise essentiellement des produits alimentaires de l'agriculture norvégienne.

² Pour la définition des conseils d'administration, cf. le chapitre consacré à l'organisation des entreprises.

³ Les dispositions relatives à la représentation des deux sexes dans les conseils d'administration s'appliquent de façon distincte

La loi vise en premier lieu les entreprises cotées en bourse, mais les exigences de quota se sont appliquées également dès le départ aux instances dirigeantes des entreprises publiques d'Etat ou intercommunales.⁴ Par la suite, le champ d'application de la loi a été étendu aux conseils d'administration de toutes les entreprises communales et aux coopératives. Plus récemment, la loi relative aux administrations municipales a une nouvelle fois étendu ce champ d'application à travers une série de dispositions portant sur les quotas pour la direction des sociétés à responsabilité limitée dont les communes détiennent au moins deux tiers des parts sociales. Le ministère de la Fonction publique communale et du développement régional a compétence pour faire appliquer cette loi. Cette dernière modification est entrée en vigueur le 1er janvier 2010, les entreprises concernées disposant d'une période de transition de deux ans pour la mettre en œuvre.

Le quota s'applique à toutes les entreprises dont l'Etat est propriétaire (sociétés publiques à responsabilité limitée et sociétés anonymes de droit public, entreprises publiques, entreprises créées dans le cadre de dispositions légales particulières et entreprises intercommunales) et à toutes les sociétés anonymes de droit privé. Une société anonyme (SA) est une entreprise dans laquelle aucun des membres n'est personnellement responsable des dettes contractées par l'entreprise. Cette forme juridique permet habituellement de réunir un grand nombre d'actionnaires, et l'entreprise ainsi formée est soumise à des règles assez strictes quant à la composition de sa direction et à son capital social. Une entreprise doit être enregistrée comme société anonyme pour pouvoir être cotée à la bourse d'Oslo. Il existe en Norvège à peu près 450 sociétés anonymes.

Pour les sociétés privées à responsabilité limitée (SARL), aucun quota n'est imposé à ce jour. Ces sociétés ne sont pas soumises à des règles aussi strictes que les sociétés anonymes quant à leur direction et leur capital social. Il s'agit pour la plupart d'entre elles de petites entreprises familiales détenues par un nombre restreint de propriétaires, qui constituent eux-mêmes le conseil d'administration. La non-application du quota aux SARL de

aux membres élus par les salariés et à ceux choisis par les actionnaires, afin de garantir l'indépendance des votes.

⁴ Les entreprises intercommunales sont la propriété publique conjointe de deux ou plusieurs communes.

droit privé est justifiée par la crainte de voir ces règles entraver de façon trop importante l'autonomie des petites et moyennes entreprises privées. Dans ces entreprises, le rapport privé des personnes à leur propriété tient un plus grand rôle que dans les sociétés anonymes. Le fait que la législation se concentre sur les sociétés anonymes doit être perçu comme une première étape, qui débouchera sur d'autres si la part des femmes aux postes de direction ne progresse pas suffisamment de manière générale. La Norvège compte 164 000 SARL de droit privé. Néanmoins, le quota minimum de 40% d'administrateurs de chaque sexe au sein des sociétés anonymes couvre des secteurs essentiels de l'activité économique norvégienne.⁵

L'organisation des entreprises

A la différence de l'Europe continentale, la Norvège organise l'administration de ses entreprises avant tout selon un modèle dit « moniste » (Hagen 2009: 67). Il repose sur un organe unique de direction, le conseil d'administration, mais sans directoire ni comité de gérance. Le conseil d'administration se compose de représentants des propriétaires et de représentants élus par les salariés. Toute société anonyme doit avoir un président directeur général nommé par le conseil d'administration, et auquel est confiée la gestion courante de l'activité de l'entreprise. Toutefois, la responsabilité globale résultant de l'activité de l'entreprise repose sur le conseil d'administration, le PDG agissant selon les instructions de cette instance. Le conseil d'administration doit être informé en permanence de la situation financière de l'entreprise et a obligation de s'assurer de la bonne conduite de l'activité et de son contrôle, et de veiller à la saine gestion des comptes et des placements.

La loi sur les entreprises ne se contente pas de stipuler que toutes les sociétés anonymes doivent être dotées d'un conseil d'administration, elle en précise également la taille et la composition :

Le conseil d'administration doit être composé d'au moins trois membres. Lorsqu'il existe un conseil de surveillance (bedriftsforsamling), le conseil d'administration doit compter au minimum cinq membres.

Le conseil d'administration élit lui-même son président si celui-ci n'est pas élu par l'assemblée générale.

Le président directeur général ne peut pas être élu au poste de président du conseil d'administration.

En sus de ces dispositions, les salariés ont, dans certains cas, le droit d'élire des membres du conseil d'administration :

Lorsqu'une entreprise de plus de 30 salariés n'a pas de conseil de surveillance, les salariés peuvent exiger à la majorité qu'un membre du conseil d'administration, un observateur, et leurs suppléants soient élus par les salariés en leur sein.

Lorsqu'une entreprise de plus de 50 salariés n'a pas de conseil de surveillance, les salariés peuvent exiger à la majorité que jusqu'à un tiers des membres du conseil d'administration – mais au moins deux membres – et leurs suppléants soient élus par les salariés en leur sein.

Lorsqu'une entreprise de plus de 200 salariés a décidé de ne pas former de conseil de surveillance, les salariés élisent en leur sein, en sus des représentants prévus aux deux alinéas précédents, un administrateur titulaire et un suppléant ou deux observateurs et leurs suppléants.

Lorsque l'entreprise instaure un conseil de surveillance, les salariés peuvent exiger qu'au moins un tiers – et au minimum deux – des membres du conseil d'administration et leurs suppléants soient élus par le personnel en son sein, dès lors qu'un tiers des membres du conseil de surveillance s'y déclare favorable.

L'arène politique

Comment tout a commencé ...

En décembre 2003, le Parlement norvégien a adopté une disposition complémentaire à la loi sur les entreprises. Cette disposition stipule que chacun des deux sexes doivent être représenté à hauteur de 40% minimum au sein des instances de direction des entreprises. Cette loi s'est imposée dès janvier 2004 à toutes les entreprises publiques de l'Etat et des communes. Pour les sociétés anonymes de droit privé, la loi ne s'est appliquée qu'à partir de 2006, le quota n'ayant

⁵ Pour plus d'informations sur les structures des entreprises norvégiennes et la place des différentes formes d'entreprises dans l'économie nationale, cf. Heidenreich (2009, 2010).

pas été atteint par le seul engagement volontaire des entreprises dans l'intervalle de deux ans. Elles se sont vues accorder une période transitoire supplémentaire de deux ans, de sorte que l'obligation de respecter le quota ne s'est imposée qu'à partir de 2008. Pour toutes les sociétés anonymes nouvelles, la loi s'applique depuis janvier 2006.

La nouvelle règle du quota a recueilli un soutien politique très large au sein du Parlement. Elle avait été proposée par la coalition de centre-droit (qui constituait alors le gouvernement Bondevik 2), et adoptée avec les voix du parti travailliste norvégien (Arbeiderpartiet) et du parti de la gauche socialiste (Sosialistisk Venstreparti). Seuls les députés du parti du progrès (Fremskrittspartiet), situé à droite de l'échiquier politique, ont voté contre cette réforme.

Le processus politique s'est étalé sur près de dix ans, entre le premier projet de loi, présenté en 1999 par les organes consultatifs compétents du ministère de l'Enfance et de l'Égalité, et l'entrée en vigueur pleine et entière des nouvelles dispositions en 2008. Cela reflète bien les débats contradictoires qui se sont tenus sur le sujet, notamment parce que l'imposition de quotas remettait en cause les normes préexistantes en Norvège en matière d'égalité des sexes, la politique norvégienne n'ayant pas pour tradition de s'immiscer dans la sphère privée.

La première étape sur la voie d'une régulation de la part respective des deux sexes dans les directions des entreprises fut lancée par le gouvernement de coalition minoritaire de centre-droit, dirigé par le premier-ministre Bondevik (gouvernement Bondevik 1), en 1999, dans le cadre d'une vaste réforme de la loi sur l'égalité des sexes.⁷ Afin notamment de permettre un examen attentif des aspects juridiques d'un tel système de quota, la motion correspondante (motion n° 77, 2000/2001) ne fit toutefois pas partie de cette réforme de la loi. Les juristes considéraient qu'un quota trouverait davantage sa place dans la loi sur les entreprises que dans celle sur l'égalité des sexes. Parallèlement, les quotas ont été alignés sur ceux applicables aux instances et commissions de

l'État (c'est à dire relevant d'un ministère) (article 21 de la loi de 1998 sur l'égalité des sexes), et relevés de 25 à 40%. Le projet de loi visant à l'adoption d'un tel quota dans le cadre de la législation sur les entreprises a été présenté en 2003 (gouvernement Bondevik 2) (motion n°97, 2002-2003) et adopté la même année.

Un débat houleux – les arguments des partisans et des adversaires du quota

Faisant l'objet d'une importante couverture médiatique, la loi sur le quota est l'aboutissement d'un long processus politique, marqué par de nombreuses confrontations entre les positions respectives des différents partis, et d'intenses débats publics. Il est à noter que le projet a recueilli une large majorité lors du vote du texte au Parlement.

Les discussions ont rendu compte de la polarisation entre partisans et adversaires du système proposé.⁸ Les opposants au projet se trouvaient essentiellement parmi les chefs d'entreprises industrielles et les représentants des organisations patronales, tandis que de nombreux hommes politiques, occupant souvent des positions clés dans l'appareil d'État, étaient favorables au texte. Ces personnalités politiques étaient issues de presque tous les partis du paysage politique national, mais surtout du parti travailliste norvégien, du parti conservateur (Høyre) et du parti chrétien-démocrate (Kristelig Folkeparti) (Cvijanovic 2009).

Le débat s'est articulé autour de trois grands thèmes: l'équité, les compétences et la démocratie.

L'argument de l'équité

Partisans: Parmi les arguments présentés par les défenseurs du projet de quota, le premier soulignait que l'équilibre entre les sexes relevait d'un principe de justice et d'équité. Ils soulignaient cet aspect de l'équité en termes de répartition des ressources, et arguaient de la nécessité d'une discrimination positive pour parvenir à une égalité de trai-

⁶ Ces organes consultatifs réunissent en règle générale les services de l'administration publique concernés par un projet de loi ainsi que les partenaires sociaux, les organisations de l'industrie et du commerce et des organisations de la société civile.

⁷ L'idée consistait à élargir le champ de l'article 21 de la loi sur l'égalité entre hommes et femmes et de l'appliquer à toutes les directions d'entreprise, le quota initialement prévu étant de 25%, au lieu des 40% que la loi impose aujourd'hui aux conseils d'administration de toutes les sociétés anonymes (Høringsbrev, Barne- og familiedepartementet, 1999).

⁸ Une étude de Teigen (2002) a analysé les consultations et débats au sein du gouvernement en 1999 (avis rendus par les organisations interrogées), avant la mise en place du système de quota. Cvijanovic (2009) a examiné les débats publics dans deux grands quotidiens économiques nationaux, *die Aftenposten* et *Dagens Næringsliv*, sur une période de dix ans.

tement entre hommes et femmes. La domination massive des hommes aux postes de responsabilité des entreprises norvégiennes fut déclarée inacceptable et décrite comme une possible caractéristique d'une discrimination injuste à l'encontre des femmes.

Adversaires: Le principal argument des opposants au projet sur ce point consistait à dire qu'une réglementation de la répartition entre hommes et femmes au sein des conseils d'administration n'était pas juste. La nomination aux postes d'administrateurs ne devait pas se faire en fonction du sexe des candidat(e)s. Les propriétaires d'une entreprise devaient avoir le droit de choisir le candidat qui leur semblait le plus approprié pour la fonction à remplir. La règle du quota fut présentée comme une inégalité de traitement injuste et une discrimination à l'égard des hommes.

L'argument des compétences

Partisans: Sur ce point, l'argumentation comportait deux axes. Il s'agissait d'une part de souligner, du point de vue du capital humain, que le potentiel de talent d'une population se répartissait de manière assez équilibrée entre les hommes et les femmes, et donc que la prédominance extrême des hommes dans les conseils d'administration signifiait un manque d'exploitation des gisements de compétence parmi les femmes. Les conseils d'administration ne sont alimentés en talents qu'à partir des ressources masculines, tandis que les candidates qualifiées et compétentes ne sont même pas sérieusement envisagées. L'autre argument portait sur les avantages (du point de vue de l'organisation) de l'implication des femmes, du fait de la contribution particulière qu'elles peuvent apporter. Avec un plus fort pourcentage de femmes dans les conseils d'administration, les différences entre les sexes en termes d'approche et de regard, d'expérience, d'intérêts, etc. permettraient d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'ébaucher de nouvelles stratégies pour résoudre les problèmes futurs.

L'un des principaux arguments du gouvernement a consisté à dire que l'équilibre entre hommes et femmes dans les conseils d'administration aurait un effet bénéfique sur le rendement des entreprises. Cet argument est étroitement lié à la mise en valeur des compétences existantes.

Adversaires: L'argument opposé sur la question des compétences consistait avant tout à dire que la mise en place d'un quota allait conduire à remplacer des hommes plus compétents par des femmes moins compétentes. Les adversaires du projet affirmaient qu'il n'y avait pas suffisamment de femmes ayant l'expérience requise et que le recrutement de femmes qualifiées devrait d'abord se faire à un échelon inférieur de la hiérarchie des entreprises, afin de constituer un pool de femmes bénéficiant d'une bonne formation. Il fut également à nouveau souligné que les propriétaires des entreprises étaient les plus qualifiés pour sélectionner les administrateurs les plus compétents. En outre, les détracteurs de la réforme avançaient que le quota pourrait entraîner un recul des investissements étrangers dans les entreprises norvégiennes. Selon ces arguments, les entreprises norvégiennes seraient considérées comme moins axées sur les bénéfices si elles accordaient davantage d'importance à l'équilibre entre hommes et femmes qu'à la sélection des candidats les plus compétents aux postes d'administrateurs.

L'argument démocratique

Partisans: L'argument démocratique a surtout servi au gouvernement pour justifier la législation des quotas. La participation équitable des deux sexes aux prises de décision de la vie économique était considérée comme essentielle à la démocratie norvégienne. Et cela ne pouvait se faire sans une équité de participation aux conseils d'administration des plus grandes entreprises, dans lesquelles l'Etat détient souvent une participation majoritaire.

Adversaires: Le principal argument de la partie adverse fut celui de la démocratie économique, autrement dit la démocratie pour les actionnaires. Il s'agissait d'affirmer que la loi sur le quota abolirait le droit démocratique des détenteurs de participations de présenter des candidats, et surtout qu'elle allait entraver la liberté de choix de l'assemblée des actionnaires. Dans la mesure où les actionnaires de l'entreprise mettent leur argent en jeu, ils doivent avoir aussi le droit de décider qui les représente au conseil d'administration. Le système de quota remet en cause les principes traditionnels de la liberté de choix du propriétaire.

Le processus politique – pas à pas

Le processus politique qui a conduit au système de quota actuel est parti d'une initiative de la ministre alors en charge de l'égalité entre hommes et femmes, la chrétienne-démocrate Valgerd Svarstad Haugland. Elle proposa d'instaurer un système de quota dans les instances dirigeantes des entreprises en 1999, lors d'une audition dans le cadre de la grande réforme de la loi sur l'égalité entre les sexes. Le sujet présentait toutes les caractéristiques d'une politique sociale-démocrate traditionnelle – tant du point de vue de la mesure que dans la volonté exprimée de réglementer les entreprises privées ; Le fait qu'il ait été présenté par une ministre chrétienne-démocrate a vraisemblablement conféré au débat un caractère hors du commun. La proposition était d'un genre entièrement nouveau ; jamais aucune proposition similaire n'avait été formulée auparavant.

Madame Laila Dævøy, qui succéda à Madame Haugland à la tête du ministère pendant le deuxième gouvernement Bondevik, reprit à son compte le projet et le défendit vigoureusement. Toutefois, au cours de la dernière phase de la procédure législative, le ministre conservateur du Commerce et de l'Industrie, Ansgar Gabrielsen, joua un rôle crucial. Peu avant le dernier débat au sein du gouvernement le 22 février 2002, il déclara dans un entretien accordé à Verdens Gang, le quotidien le plus diffusé de la presse norvégienne, en avoir assez de la prédominance des hommes dans la vie économique.⁹ L'importance de cette déclaration n'est pas négligeable, dans la mesure où elle a incité des députés réticents du parti conservateur, qui avaient envisagé de rejeter le texte, à finalement l'adopter. Une résistance de leur part aurait probablement privé le projet d'une majorité forte.

La configuration politique hors du commun sur cette question a sûrement contribué à couper l'herbe sous les pieds des opposants au projet, notamment parce qu'il était impossible de le dénigrer comme une tentative sociale-démocrate de réglementation de la vie économique. Comme nous l'avons déjà indiqué, seuls les députés du « Parti du progrès » ont voté contre la réforme. Dans l'esprit de la doctrine économique libérale, leur argument consistait à dire que la con-

currence au sein d'une économie de marché constituait la meilleure protection contre la discrimination, et que le quota pouvait être considéré comme une forme de discrimination en soi (Cvijanovic 2009: 57).

Deux consultations méritent d'être mentionnées à propos de la procédure législative: un sondage sur les positions des différents acteurs a montré que, outre les organisations des salariés, les plus ardents défenseurs du projet de quota sont surtout apparus parmi les représentants des ministères et de leurs services, notamment ceux en charge des politiques en faveur de l'égalité homme - femme. Les organisations de défense des femmes n'ont pas du tout pris position. Il est difficile d'en expliquer les raisons. Peut-être ont-elles considéré que la question ne concernait de toute façon qu'une infime minorité de femmes occupant des fonctions au sein de l'élite. En revanche, les organisations féminines au sein des partis politiques ont pris activement la défense du projet de quota. Les femmes du parti conservateur ont joué un rôle déterminant, notamment parce que la question a suscité d'importantes controverses. Cet aspect n'a toutefois pas encore été étudié en profondeur. De même, les médias, et en particulier la presse à sensation ont défendu le quota. Lors de la dernière audition, en 1999, toutes les fédérations professionnelles et tous les syndicats ont défendu le système de quota, à l'exception de la fédération des avocats (Teigen 2002: 86).

Bilan provisoire

Depuis la mise en oeuvre définitive de la loi, le système de quota ne fait plus guère l'objet de discussions. Un aperçu des débats dans les journaux montre que c'est en 2002 qu'on a le plus discuté du projet de loi, c'est à dire un an avant qu'il ne soit soumis au vote du Parlement. Les discussions ont repris avec une certaine virulence en 2005, soit un an avant l'entrée en vigueur du texte, mais sans toutefois atteindre l'intensité du débat de 2002 (Cvijovic 2009: 50). Depuis 2005, les médias ne publient plus grand chose sur le sujet. Aucun sondage d'opinion ne fut réalisé, de sorte que nous savons aujourd'hui assez peu de choses sur l'avis majoritaire dans l'opinion publique. Toutefois, il est frappant de constater que les organisations patronales n'ont fait part d'aucune difficulté, alors même que la loi est en application depuis déjà plusieurs années. Comme nous l'avons déjà indiqué, les organisations patronales étaient oppo-

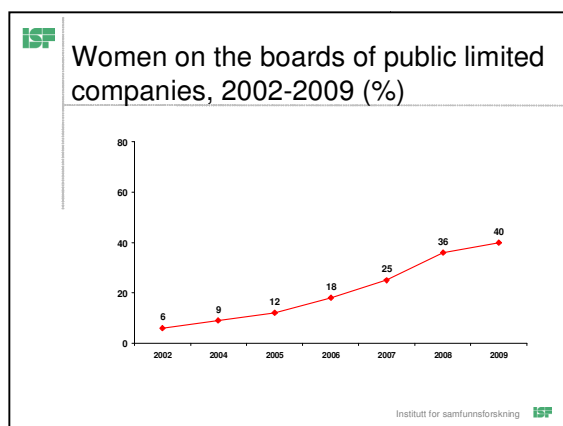
⁹ A lire à l'adresse suivante:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=3024189>.

sées au projet avant son adoption, et quelques-unes d'entre elles avaient déclaré qu'il serait difficile de trouver des femmes compétentes pour les postes à pourvoir. Le silence des organisations patronales pourrait signifier qu'elles n'ont pas rencontré les difficultés attendues. Ni les chefs d'entreprise, ni les PDG n'ont indiqué avoir eu du mal à trouver des femmes qualifiées pour occuper les postes d'administratrices. On ne saurait toutefois s'en étonner tant il est probable qu'une telle déclaration pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise.

La mutation

Schéma 1 : Les femmes dans les conseils d'administration des sociétés anonymes norvégiennes, 2002-2009 (en pourcentage)



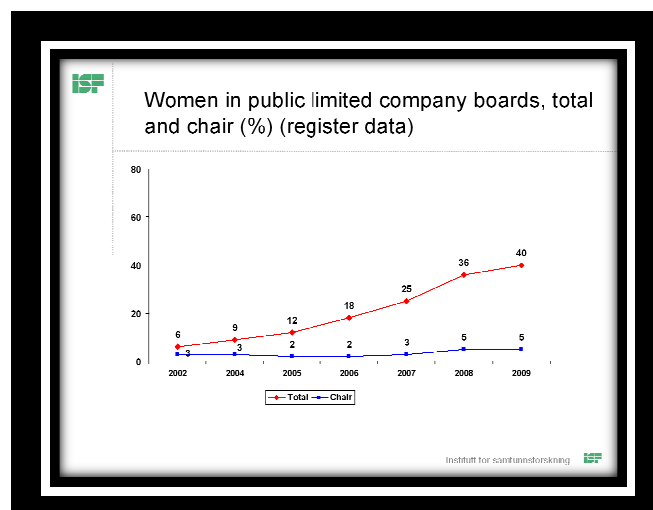
La loi sur le quota a entraîné une profonde mutation de la répartition des postes entre hommes et femmes à la tête des entreprises.¹⁰ A la fin des années 90, on ne disposait pas de données statistiques fiables sur la part des femmes dans les conseils d'administration. Avec, selon les estimations, entre deux et quatre pour cent de femmes dans les instances de direction, il était toutefois évident que les positions clés au sein des entreprises étaient réservées aux hommes. Depuis la mise en place de données statistiques sur ce point, la part des femmes augmente sensiblement: après avoir atteint 6% en 2002, elle est passée à 9% en 2004, puis 12% en 2005, 18% en 2006, 25% en 2007, 36% en 2008, et enfin 40% en 2009 (voir diagramme). La part des femmes n'a pas dépassé le minimum de 40% prescrit par la loi. Il

¹⁰ Il existe en Norvège deux formes principales de sociétés anonymes: les entreprises cotées en bourse, et les sociétés en participation. Au total, ce sont 450 entreprises à travers le pays, et près de 2400 sièges dans les conseils d'administration, occupés par environ 1400 personnes différentes, dont 800 hommes et 600 femmes.

ya une double explication: d'une part les entreprises dans lesquelles l'un des deux sexes représente moins de 20% des salariés se sont vues accorder une certaine souplesse pour le respect du quota, d'autre part les nombreux petits conseils d'administration, composés de trois membres ou moins, font chuter le taux moyen de femmes parmi les administrateurs. Comme nous l'expliquons plus haut, la loi n'impose qu'une seule administratrice dans ces petits conseils.

Certes, la répartition des sièges entre hommes et femmes évolue, mais à l'intérieur des conseils, une hiérarchie perdure entre les sexes. La présidence revient presque toujours à un homme. Les femmes n'assument la présidence que dans cinq pour cent des cas. De même, les directrices générales restent plutôt une exception: seuls deux pour cent des entreprises cotées à la bourse d'Oslo sont dirigées par des femmes. Les plus hauts postes de la hiérarchie ne sont occupés qu'à hauteur de 10% par des femmes (cf. Heidenreich 2009, 2010). Il est vraisemblablement trop tôt pour émettre un pronostic quant aux effets futurs du quota.

Schéma 2 Les femmes dans les conseils d'administration des sociétés anonymes, nombre total et présidences (en pourcentage) (registre des entreprises)



Les sanctions – la clé de la réussite

La mise en place réussie du quota légal est avant tout liée à la menace de sanctions fortes en cas de non respect de la loi. Il n'a pas été nécessaire de prévoir de nouvelles sanctions, puisque la loi que venait compléter la règle du quota comportait déjà toute une batterie de sanctions pénales, pouvant

aller jusqu'à la dissolution forcée de l'entreprise. La menace des mêmes sanctions pèse désormais aussi sur les entreprises qui, malgré plusieurs mises en demeure, n'ont pas mis en place un conseil d'administration dont la composition répond aux exigences légales.¹¹ En outre, un conseil d'administration ne peut pas être inscrit au registre des entreprises si sa composition ne répond pas aux exigences de la loi ; L'inscription d'un PDG ou d'un commissaire aux comptes sera refusée aux mêmes motifs. Selon le rapport du registre des entreprises, toutes les entreprises soumises à la règle du quota en respectent actuellement les obligations.

La loi sur les sociétés anonymes prévoit que le ministère du Commerce et de l'Industrie peut décider de ne pas procéder à la dissolution forcée d'une entreprise en raison d'un « intérêt public notable ». Dans ces cas, l'entreprise se verra infliger des amendes jusqu'à ce qu'elle respecte les obligations légales.

Les dissolutions forcées d'entreprises existent en droit norvégien depuis 1977. L'expérience a montré que dans la plupart des cas, les entreprises menacées d'une telle sanction s'empressent de résoudre le problème de fond. C'est également ce qu'on a constaté lors de l'instauration du quota. En janvier 2008, 77 sociétés anonymes étaient encore en infraction à la règle de représentation équitable des deux sexes. Le centre d'enregistrement des entreprises de Brønnøysund les a mises en demeure de se mettre en conformité avec la loi dans un délai de quatre semaines. Un communiqué de presse du centre Brønnøysund daté du 22 février 2002 fait apparaître que quatre semaines supplémentaires ont été accordées à douze entreprises. En avril 2008, il était clair qu'aucune entreprise n'allait devoir être dissoute ; certaines entreprises avaient toutefois changé de statut juridique, abandonnant celui de la SA au profit d'une SARL.

Les effets du quota

L'entrée en vigueur du quota a donné lieu à la création d'une série de bases de données, souvent accompagnées de programmes de formation complémentaire spécifiques destinés à préparer les femmes

au travail au sein des conseils d'administration. Les femmes intéressées par des mandats d'administratrices peuvent s'inscrire nominativement et fournir leur CV ; Ces informations sont ensuite mises à la disposition des entreprises en quête de candidates qualifiées pour les postes au sein de leurs conseils d'administration. C'est ainsi qu'ont été créées quatre bases de données nationales et une série de plus petites bases régionales ou spécifiques à un secteur d'activité. Dans la présente étude, nous examinons les quatre bases de données nationales, les plus grandes et les plus connues. Deux d'entre elles ont été lancées par des services ministériels, une troisième par la fédération des avocats et la quatrième par la plus grande fédération patronale du pays. Les deux bases de données publiques ont été créées respectivement dès 1998 et 1999, et visaient à amener davantage de femmes à des postes de responsabilité, en particulier dans les conseils d'administration. Toutes les femmes pouvaient s'inscrire dans l'une tandis que l'autre n'était ouverte qu'aux femmes ayant suivi un cours en rapport avec le travail au sein des conseils d'administration ou ayant déjà été administratrices. Les candidats masculins aux postes d'administrateurs sont également inscrits dans cette deuxième base de données.

La troisième fut créée en 2004 par la fédération des avocats et faisait partie d'un programme contenant, outre la constitution d'un réseau, des cours de gestion et d'administration des entreprises. Cette initiative était largement motivée par le point de vue de cette fédération, qui considère que les avocats, par leurs qualifications, sont particulièrement bien formés pour occuper des fonctions d'administrateurs et des postes de responsabilité. Ce troisième réseau ne comprend que des avocates.

La quatrième base de données mise en place par la plus grande fédération patronale se distingue des autres: Un élément central du programme d'accompagnement, intitulé « avenir féminin », est censé faire des directions des entreprises l'élément moteur de l'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans les conseils d'administration. Ce projet ne consiste donc pas à recruter des candidates qualifiées, mais au contraire des entreprises et des dirigeants. Les entreprises doivent s'engager sur les objectifs du programme, c'est à dire se sentir responsables de la recherche de femmes de talent, et motiver ses femmes à assumer dans les

¹¹ Le non-dépôt dans les délais des comptes et bilans annuels obligatoires auprès du registre des entreprises peut également constituer un motif de dissolution de l'entreprise.

deux ans des postes de responsabilité et des postes d'administratrices. Les entreprises signent une déclaration d'intention contraignante à la fois pour l'entreprise elle-même et pour la femme concernée. Dans ce cas, ce sont donc les entreprises qui sélectionnent les femmes de talent au sein de leur propre organisation. Les femmes doivent ensuite suivre des cours obligatoires et sont inscrites dans la base de données. Les cours portent sur l'évolution du management, le rôle et la mission du conseil d'administration et la constitution de réseaux, pour rendre les femmes plus visibles et plus présentes et créer des plateformes de rencontre. Elles bénéficient aussi d'une formation rhétorique et d'un enseignement des méthodes de présentation. Entre 2003 et 2005, le programme a ciblé les entreprises en retard dans l'application des nouvelles dispositions. Au cours de cette période, 370 femmes issues de ces sociétés anonymes y ont pris part (elles étaient 1070 à la fin de l'année 2008). Le programme fonctionne encore aujourd'hui, mais seules quelques sociétés anonymes y participent encore.

De toutes ces actions, il faut retenir que les participantes sont visiblement satisfaites des cours et réseaux proposés, mais sceptiques par rapport aux bases de données. D'autres chercheurs se sont penchés sur ces bases de données et aboutissent à des conclusions similaires (cf. Moe 2009: 86–88). Nos propres recherches nous conduisent également à conclure que les bases de données n'ont eu qu'un effet marginal (Heidenreich, à paraître prochainement). Cela semble s'expliquer par le fait que les entreprises n'aiment guère recruter des administrateurs (ou administratrices) qu'elles ne connaissent pas personnellement (Hetland 2007).

A l'exception de la fédération des avocates, aucune fédération professionnelle ni aucun syndicat n'ont élaboré de programmes ou de bases de données. Les programmes de la fédération des avocates et de la fédération patronale semblent reposer sur l'hypothèse selon laquelle les femmes n'auraient pas au départ les compétences nécessaires pour officier au sein d'un conseil d'administration. Les deux programmes sont ouverts exclusivement aux femmes, et exigent en outre qu'elles suivent des cours en rapport avec les missions d'un conseil d'administration. Lors de la mise en place de ces programmes, ces préalables ont été critiqués dans le débat public, où l'on a rappelé que les hommes étaient depuis longtemps administrateurs

sans avoir eu à suivre des cours de qualification à ces fonctions.

Le quota et la réussite économique des entreprises

Il est trop tôt pour mesurer précisément les conséquences de la réforme sur l'économie norvégienne. A l'échelle internationale, toutefois, une abondante littérature économique examine le lien entre la présence des femmes aux postes de responsabilité et dans les instances de direction et les performances économiques des entreprises. L'incertitude demeure pourtant quant au lien de causalité et à la portée de ce facteur (Terjesen, Sealy et Singh 2009). Le principal problème semble être de parvenir à isoler précisément un rapport entre un effet et une cause. Quelques études font état de corrélations dont la causalité n'est pas établie de façon certaine. En outre, la performance économique peut être mesurée de différentes façons. Nous allons ci-dessous proposer un aperçu de quelques-unes des recherches récentes en la matière.

En s'appuyant sur les données de 112 entreprises américaines présentées par le magazine économique *Fortune*, Erhardt, Werbel et Shrader (2003) ont étudié la relation entre la diversité dans la hiérarchie d'une entreprise (25% de non-blancs et de femmes) et la réussite de cette entreprise (rendement des fonds propres et des placements).¹² Ils constatent un effet positif sur ces deux indicateurs financiers, et aboutissent à la conclusion que la diversité au sein des instances dirigeantes a un effet globalement positif sur les performances de l'entreprise. Dans une autre étude menée sur 797 entreprises parmi les 1000 premières listées par *Fortune*, Carter, Simkins et Simpson (2003) constatent que les entreprises ayant au moins deux femmes dans leur conseil d'administration obtiennent de meilleurs résultats en termes de quotient de Tobin¹³ et de rendement des fonds propres que les entreprises ayant moins de femmes parmi leurs cadres dirigeants.

A partir de données danoises, Smith et al. (2006) ont examiné le lien entre la présence des femmes aux postes de responsabilité, dans les conseils d'administration et de sur-

¹² Le rendement des fonds propres est un indicateur de la rentabilité d'une entreprise par rapport à l'ensemble de ses biens. Le rendement des placements mesure la rentabilité des investissements de l'entreprise.

¹³ Le Q de Tobin, ou quotient de Tobin, représente le rapport entre la valeur commerciale et la valeur comptable d'une entreprise.

veillance, et la réussite de l'entreprise. Après avoir contrôlé quantités de caractéristiques des entreprises et nombre de liens de causalité, ils concluent qu'une forte représentation des femmes aux postes de direction a souvent un effet bénéfique sur la réussite de l'entreprise. En ce qui concerne la présence des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance, les résultats de leur enquête sont moins univoques, et dépendent de la méthode de mesure retenue. Rose (2007) ne trouve aucune corrélation entre le quotient de Tobin et la diversité hommes/femmes dans les conseils d'administration des entreprises danoises, mais indique que cela pourrait être lié au fait que la part des femmes dans ces conseils d'administration, qui se situe autour de 4%, est peut-être trop faible pour atteindre une masse critique.

Terjesen, Sealy et Singh (2009: 330) s'intéressent à un autre aspect, l'effet immédiat de la nomination d'une directrice générale sur le cours de l'action d'une entreprise. Ding et Charoenwong (2004) ont présenté une étude menée sur les entreprises de Singapour, qui fait apparaître un effet positif à cet égard ; concernant les entreprises américaines, Lee et James (2007) aboutissent à la conclusion qu'après la nomination d'une femme au sein des organes de direction, les cours de l'action évoluent moins bien qu'après la nomination d'un homme. Une étude conduite par Ryan et Haslam (2005) sur les entreprises anglaises fait apparaître que le cours de l'action monte lorsqu'une femme est nommée à la tête d'une entreprise pendant une crise économique générale, même si la réussite de l'entreprise reste au même niveau. Dans leur étude de 2008 à partir de critères « objectifs » fondés sur le bilan et les cours de l'action, ils n'ont trouvé aucun lien entre la présence de femmes dans les conseils d'administration et la réussite économique de l'entreprise mesurée à l'aune de son bilan. En revanche, ils établissent une corrélation négative importante entre le cours de l'action et les quotients de Tobin.

La petite différence ? – Les femmes aux sommets de la hiérarchie

Un récent sondage sur la part respective des femmes et des hommes parmi les dirigeants d'entreprise et à d'autres postes de direction des entreprises norvégiennes cotées en bourse fait apparaître que la domination masculine perdure: Moins de deux pour cent

des directeurs généraux sont des femmes, et seuls environ dix pour cent des autres postes de direction sont occupés par des femmes (Heidenreich 2009). Mais il est encore trop tôt pour dire si la mise en place du quota conduira à une augmentation de la part des femmes aux principaux postes de direction des entreprises norvégiennes.

Les recherches ont montré que la présence de femmes au sein des conseils d'administration produit généralement quelques effets. Nielsen et Huse (2010) concluent de leurs travaux que les entreprises norvégiennes qui comptent le plus de femmes dans leur conseil d'administration s'en sortent mieux en termes de contrôle stratégique. Brown, Brown et Anastasopoulos (2002) ont observé au Canada que les conseils d'administration comptant plus de femmes élaborent davantage de procédures et de directives formelles.

L'influence de la présence des femmes sur l'organisation du travail n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches à ce jour. Ce constat appelle néanmoins deux exceptions: Brown, Brown et Anastasopoulos (2002) et Billimoria (2006), qui s'intéressent respectivement à la situation au Canada et aux États-Unis. Ils établissent un lien positif entre le nombre d'administratrices et le nombre de femmes aux postes de direction d'une entreprise. Selon eux, la présence renforcée de femmes au conseil d'administration conduit vraisemblablement à un plus grand nombre de femmes aux postes de direction, mais ils reconnaissent qu'il est difficile d'établir quelle est la cause et quel est l'effet, et que le lien de causalité peut fonctionner dans les deux sens (un grand nombre de femmes aux postes de direction signifie aussi que l'entreprise a plus de femmes susceptibles d'être nommées au conseil d'administration).

Un changement d'attitude ?

Il est possible que de nombreuses entreprises et dirigeants d'entreprises considèrent la règle du quota comme une disposition inutile et embarrassante. Le débat public et les entretiens avec des dirigeants font toutefois apparaître que cette règle du quota est généralement acceptée, et ne fait plus l'objet de controverse. Il semble que l'opposition relativement forte contre le projet de loi avant son adoption par le Parlement soit soudain devenue muette. Nombreux sont ceux qui affirment leur approbation, voire

leur satisfaction à l'égard de cette nouvelle règle. C'est particulièrement vrai des femmes dans les entreprises. Il semble que les mentalités aient changé, comme l'exprime cette déclaration typique: « au départ, j'étais très critique à l'égard de ce quota, mais aujourd'hui, depuis que je vois les changements dans la vie économique et en particulier dans les conseils d'administration, je comprends qu'il s'agissait d'une mesure importante et nécessaire. » Les résultats provisoires de notre enquête auprès des administrateurs (voir ci-dessous) abondent dans ce sens, rares étant ceux qui se montrent mécontents.

Niveau de qualification

Nous avons mené une enquête à l'automne 2009 dans le cadre de notre projet de recherche. Nos analyses ne sont pas encore achevées et nous ne sommes donc uniquement en mesure de dégager des tendances provisoires à ce stade. Nous avons adressé un questionnaire à tous les administrateurs de sociétés anonymes, et avons enregistré un taux de retour de 62%.

Il en ressort que les présidents de conseils d'administration sont pratiquement tous des hommes, même si on trouve un peu plus de femmes aux postes de vice-présidentes. Les administratrices sont en général plus jeunes que leurs collègues masculins, et d'un niveau de formation un peu supérieur. Tandis que 29% des administrateurs ont plus de 60 ans, ce n'est le cas que pour 6% de leurs collègues femmes ; et tandis que 36% des administratrices ont suivi au moins six ans de formation universitaire, ce n'est vrai que pour 22% des administrateurs.

Les profils de formation sont assez similaires pour les administrateurs des deux sexes. La part des hommes ayant fait des études techniques ou en sciences exactes est un peu supérieure à celle des femmes. En ce qui concerne les professions, il existe des différences minimales entre administrateurs et administratrices ; les hommes indiquent plus fréquemment qu'ils sont avant tout détenteurs de participations, ou administrateur à plein temps. Les femmes indiquent un peu plus souvent qu'elles sont cadres de direction au titre de leur activité principale, mais la différence n'est pas significative.

Selon une étude non-publiée de Ahren et Dittmar (2009), le nombre des directeurs gé-

néraux dans les conseils d'administration des entreprises norvégiennes cotées en bourse a toutefois reculé depuis la mise en place du quota. On peut en conclure que les nouvelles administratrices sont moins souvent directrices générales, et plus souvent à la tête d'autres directions au sein des entreprises. Si l'on fait la synthèse de tous les résultats de recherche, il semble que la réforme ait conduit à la fois à une augmentation et à une diminution des compétences formelles des membres des conseils d'administration. Tandis que les nouvelles administratrices ont un bagage universitaire supérieur à celui des hommes, il semble qu'elles manquent de qualifications professionnelles. Mais leur niveau de qualification, établi selon le type de formation initiale et de formation professionnelle suivie, se distingue à peine de celui de leurs collègues masculins.

Notre étude montre qu'en règle générale, les femmes ne siègent pas dans plus de conseils d'administration de sociétés anonymes que les hommes. Il existe toutefois une petite exception à cette règle: parmi les administrateurs qui siègent dans quatre conseils d'administration ou plus, on trouve davantage de femmes. Selon notre étude, cela concerne 4% des administratrices, contre seulement 1% des administrateurs. Toutes fonctions confondues au sein des instances de direction des entreprises, les hommes cumulent toutefois nettement plus de sièges et de postes que les femmes.

Le vécu des nouvelles administratrices

Lippold et Sandaker (2008) ont étudié la manière dont les femmes vivent leur rôle dans les conseils d'administration. Leur enquête a porté sur des femmes nommées à des postes d'administratrices à la suite de l'entrée en vigueur du quota, des femmes qui étaient déjà administratrices de sociétés anonymes avant la réforme, et des femmes membres de conseils d'administration d'entreprises ayant un autre statut juridique. Il n'a pas été possible d'étudier ces différents groupes de façon distincte, mais certains des résultats obtenus sont tellement clairs que l'absence de distinction entre les catégories ne fait pas obstacle à l'analyse. Il ressort de cette étude que les femmes se sentent bienvenues et reconnues dans les conseils d'administration. Elles n'ont pas peur d'exprimer leur opinion, et elles connaissent la valeur de leur poste en tant qu'administratrice. Les résultats de l'étude ne sont pas aussi tranchés en ce qui

concerne l'intégration des femmes dans les réseaux, mais une nette majorité des administratrices ne se sent pas marginalisée à cet égard. Une minorité d'entre elles considère que la situation est problématique, mais il n'en irait pas nécessairement autrement des administrateurs. Ces résultats sont également cohérents par rapport aux analyses provisoires de notre propre étude.

Les enseignements à tirer de l'exemple norvégien

Sans quota, rien ne va

Les évolutions qui ont précédé l'entrée en vigueur du quota nous éclairent sur l'importance de ces nouvelles dispositions. Avant l'adoption par le Parlement norvégien d'une disposition complémentaire dans le droit des sociétés anonymes en 2003, la part des femmes dans les conseils d'administration atteignait tout juste six pour cent. Lors de la présentation du projet de loi, il était établi que la loi n'entrerait pas en vigueur si les entreprises relevaient de leur plein gré le nombre de femmes dans leurs conseils d'administration pour atteindre les objectifs fixés. Ce ne fut pas le cas, vraisemblablement à cause de l'opposition idéologique des chefs d'entreprise à la règle du quota. Les représentants des entreprises privées étaient fondamentalement opposés au projet de loi, comme le montrent les débats dans la presse et les études menées (Teigen 2002, Skjeie et Teigen 2003, Cvijovic 2009). Outre les résistances idéologiques qu'elle suscitait, la règle du quota constituait vraisemblablement un désagrément pratique pour les sociétés anonymes. Les femmes étaient peu présentes dans les réseaux dans lesquels les chefs d'entreprises avaient l'habitude de recruter leurs administrateurs ; ils ont donc probablement rencontré au début quelques difficultés pour trouver des candidates pour siéger aux conseils d'administration. Jusqu'en 2006, la progression est restée modeste, avec 16% d'administratrices. Cela montre à quel point il était important que la loi entre enfin en vigueur.

Un peu d'autocritique – La Norvège est-elle allée assez loin ?

En dehors des entreprises publiques, seul un petit groupe d'entreprises privées a été touché par la réforme. Il est intéressant de se demander dans quelle mesure ce champ

d'application étroit a eu un impact sur le résultat. On ne peut que spéculer sur ce qui serait advenu si toutes les entreprises privées – tant SARL que SA – avaient été concernées par la loi. Dans ce cas, il aurait fallu recruter un nombre de femmes bien supérieur pour siéger dans les conseils d'administration de toutes ces entreprises. Le pool de talents féminins aurait-il été assez grand ? On peut observer que les entreprises auxquelles le quota s'applique de façon obligatoire jouent un plus grand rôle dans l'économie norvégienne. En 2004, le chiffre d'affaires moyen des sociétés anonymes se situait autour de 136 millions d'euros, tandis qu'en général, celui des SARL ne dépassait pas 2 millions d'euros (Heidenreich 2009: 222). Les sociétés anonymes sont les entreprises les plus influentes de Norvège, et attirent donc aussi les hommes les plus compétents dans leurs conseils d'administration, lesquels devraient donc, en toute logique, être les plus difficiles à remplacer. Puisque toutes ces entreprises sont parvenues à trouver des femmes visiblement capables de se substituer aux hommes dans ces conseils d'administration, on pourrait en conclure que les entreprises plus petites et moins influentes devraient pouvoir y parvenir elles aussi.

Les efforts de rattrapage des Européens

Lors de l'instauration du quota en Norvège, il s'agissait d'une première mondiale. Elle semble avoir déclenché un processus de dissémination. Le système de quota norvégien a suscité l'émergence d'un débat dans toute l'Europe sur la domination persistante des hommes dans les décisions économiques, et sur la possibilité d'adopter des systèmes de quota similaires: le gouvernement espagnol s'est engagé à parvenir d'ici à 2015 à un quota d'au moins 40% de chacun des deux sexes (De Anca 2008). L'Islande a également annoncé qu'à partir de 2013, les deux sexes devront être représentés à hauteur de 40% minimum chacun dans les conseils d'administration des entreprises de plus de cinquante salariés.¹⁴ Des mesures similaires sont mises en place, envisagées, ou âprement discutées dans bon nombre d'autres pays européens, dont les Pays-Bas¹⁵, la France¹⁶, la Suède et l'Allemagne.

¹⁴ A lire à l'adresse suivante:

<http://www.nikk.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1054>

¹⁵ En décembre 2009, le gouvernement néerlandais a décidé

Les débats actuels et les mesures importantes prises en vue de l'adoption de règles similaires dans plusieurs pays européens montrent bien que le quota norvégien ne saurait être dénigré comme une nouvelle invention typiquement norvégienne en faveur de l'égalité hommes – femmes, sans véritable pertinence en dehors des frontières de la Norvège. Il est donc impératif d'expliquer comment est née l'idée d'une loi fixant la part des deux sexes dans les conseils d'administration, et quels ont été les processus politiques conduisant à l'adoption du projet par le Parlement et à la réussite de sa mise en œuvre. La loi attire l'attention sur les changements possibles concernant la frontière entre politique et économie: Jusqu'où va l'autonomie du capital privé vis-à-vis des interventions de l'Etat ? Face aux débats en cours dans plusieurs pays d'Europe, il est important de noter que les situations nationales particulières sont certes déterminantes pour l'adoption d'une première loi sur les quotas dans les conseils d'administration, mais que la diffusion de systèmes similaires dans d'autres pays ne passe pas nécessairement par le même scénario. Les variantes dans la mise en place d'une telle législation dans d'autres pays dépendront vraisemblablement du contexte et des caractéristiques particulières du droit national.

Les auteures

Aagot Storvik est sociologue et directrice de recherche à l'institut des sciences sociales d'Oslo (Institutt for Samfunnsforskning). Ses domaines de prédilection sont la question des genres, les dirigeants d'entreprise, les élites politiques et les conseils d'administration.

Mari Teigen est directrice de recherche à l'institut des sciences sociales d'Oslo (Institutt for Samfunnsforskning). Egalement sociologue, elle est spécialiste de l'égalité des sexes, de l'intersectionnalité, de la discrimination positive et des quotas. Mari Teigen dirige actuellement un projet de recherche qui bénéficie du soutien du Conseil norvégien

de la recherche, et qui étudie les conséquences des quotas sur les conseils d'administration en Norvège.

L'opinion exprimée dans cette analyse n'engage pas la position de la FES.

Responsable de la publication : Peter Gey, directeur du bureau parisien de la FES

Autres articles de la FES Paris à télécharger sur le site

<http://www.fesparis.org/publications.php>

La modernisation de la formation professionnelle en Allemagne,

Christine Ante, juillet 2010

Redéfinir le périmètre du SPD

Matthias Machnig + Karsten Rudolph, juin 2010

Gouvernement économique européen et coordination des politiques salariales – la crise de la zone euro appelle des réformes structurelles

Klaus Busch, mai 2010

Le bon capitalisme et ce qui devrait changer après la crise

Sebastian Dullien, Hansjörg Herr et Christian Kellermann, avril 2010

Les bases d'une stratégie européenne de prospérité durable

Groupe de Travail sur l'Europe, avril 2010

Les sociaux-démocrates d'Europe face à la crise

Werner Perger, mars 2010

Les parties écologistes en Europe ; évolution et perspectives

Saskia Richter, janvier 2010

Les syndicats en Allemagne: Organisation, contexte, enjeux

Heiner Dribbusch, janvier 2010

La nouvelle Ostpolitik allemande et la politique européenne de voisinage

Annegret Bendiek + Jürgen Neyer, août 2009

d'imposer au moins 30% de femmes dans les directions et les conseils d'administration des entreprises de plus de 250 salariés. Les entreprises qui n'auront pas atteint cet objectif d'ici à 2016 devront présenter une stratégie leur permettant d'y parvenir. La décision d'inscrire ce projet dans le cadre d'une loi n'a pas encore été prise.

¹⁶ A lire à l'adresse suivante:

<http://www.toutpourlesfemmes.com/conseil/IMG/pdf/egalite-hommes-femmes.pdf>