

# Femmes dans les conseils d'administration : le contexte socio-culturel compte plus que les quotas

*Le rapport Women in the Boardroom du cabinet Deloitte établit que les femmes n'occupent que 16,9 % des sièges des conseils d'administration dans le monde et estime à 30 ans la période nécessaire pour atteindre la parité.*

Temps de lecture : minute

---

16 novembre 2020

*Republication d'un article de The Conversation France du 8 novembre 2020*

La plupart des rapports et articles de presse traitant la question privilégie l'analyse d'un point de vue éthique. Ils présentent de fait l'augmentation de la part des femmes dans les conseils d'administration comme une fin en soi et ne soulèvent que rarement la question des conditions effectives dans lesquelles elles exercent leur mission ni celle des effets potentiels sur la performance.

Une étude récente, basée sur un échantillon d'entreprises américaines de 1998 à 2011, a d'ailleurs montré que la chute du cours de l'action enregistrée pendant 2 ans à la suite de la nomination d'une femme au conseil d'administration s'expliquait par l'interprétation faite par les investisseurs. Une telle nomination était vue, selon eux, comme la mise en priorité d'objectifs sociaux au détriment de la maximisation de la valeur actionnariale.

Ce n'est donc que si les entreprises et leurs actionnaires sont convaincus qu'ils peuvent en attendre un effet positif sur leurs performances tant économique, financière que boursière, que plus de femmes auront de chances de siéger dans les conseils d'administration.

## Repenser le rôle des femmes

Il y a plus de 20 ans, Karen J. Curtis, vice-présidente exécutive de Bank of America, l'exprimait déjà en ces termes :

*"Il existe un véritable débat entre ceux qui pensent que nous devrions être plus diversifiés parce que c'est la bonne chose à faire et ceux qui pensent que nous devrions être plus diversifiés parce que cela augmente réellement la valeur des actionnaires. Si nous ne faisons pas passer le deuxième point de vue, et si les gens y croient, nous n'aurons que du tokénisme (efforts symboliques)."*

Or, les seules mesures adoptées à ce jour par les autorités pour accroître la représentation des femmes sont l'instauration de quotas ou l'introduction de recommandations dans les codes de gouvernance nationaux.

Certes, ces mesures contribuent à limiter les traitements discriminatoires envers les femmes, en particulier dans les sociétés où les résistances culturelles sont fortes, mais elles ne garantissent pas que ces dernières, une fois nommées, participent de façon effective et efficace aux décisions

prises.



À lire aussi

Comment les VCs s'investissent pour plus de parité dans la tech

Même si les qualités communément attribuées aux femmes font consensus, les résultats des études empiriques concernant l'effet de leur présence dans les conseils d'administration sur la performance restent contradictoires. Nous interprétons cette ambiguïté par le fait qu'il n'y a pas d'impact sur la performance dans l'absolu car la présence des femmes ne signifie pas qu'elles soient réellement représentées, ce que présupposent les travaux quantitatifs.

Nous nous appuyons pour cela sur l'étude récente que nous avons réalisée à partir d'un échantillon de 1 986 entreprises de 25 pays sur les 12 dernières années.

Nous montrons que la relation entre la présence de femmes au conseil d'administration et la performance dépend du contexte socio-culturel du

pays, dont l'une des manifestations est l'égalité hommes - femmes. Notre mesure de l'égalité des sexes couvre l'accès à la santé, à la politique, aux affaires, au monde du travail et à l'éducation, ainsi que l'égalité de traitement par le système juridique (par le biais des lois sur l'héritage et le divorce).

## L'importance de l'égalité des sexes

L'étude nous a ainsi permis de voir que l'égalité des sexes amplifie l'impact positif de la présence des femmes sur les performances économique et financière. En effet, lorsque les femmes ont voix au chapitre et que leur présence s'accompagne d'une réelle représentation, la diversité d'approches qu'elles apportent au conseil d'administration est susceptible d'améliorer la qualité des décisions prises.

Ainsi, en Suède, la nomination d'une femme de plus au conseil d'administration s'accompagne d'une augmentation des performances économique et boursière correspondant à quatre fois celle des pays où l'égalité des sexes se situe au niveau médian (la France et l'Australie). En Chine, au Japon, en Thaïlande et en Inde, où l'égalité des sexes est faible, l'impact est inexistant ou négatif.

Par ailleurs, en ce qui concerne la mission de contrôle du conseil d'administration, nous observons que ce n'est que dans les sociétés les plus égalitaires que la présence des femmes s'accompagne d'une plus faible propension à la manipulation des comptes, en cohérence avec un sens plus aigu de l'éthique qu'on leur attribue communément. Une meilleure qualité de l'information financière permet une transparence accrue pour les actionnaires qui améliore leur contrôle sur les décisions managériales et leurs conséquences financières.

C'est également dans les sociétés où l'égalité des sexes est la plus forte que la présence des femmes s'accompagne d'une tendance moindre à

une prise de risque excessive. Celle-ci est notamment associée à des comportements de "construction d'empires" de la part de managers soucieux de faire croître l'entreprise et leurs avantages privés au détriment de la création de valeur.

## Promouvoir l'égalité pour plus d'efficacité

En somme, le moyen le plus efficace et le plus pérenne pour les autorités d'aboutir à une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration serait de promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans la société. Ce n'est que si les femmes ont autant accès que les hommes à l'éducation, au monde des affaires et ne sont pas seules à assumer les obligations familiales, qu'elles pourront développer une expertise, saisir les opportunités professionnelles et construire un réseau social afin de jouir d'une crédibilité comparable à celle de leurs collègues masculins, essentielle pour peser sur les décisions du conseil d'administration.

Sans cela, les femmes ne seront que des gages de diversité dont la présence n'aura pour seule vocation que de permettre aux entreprises de se conformer aux exigences réglementaires. Les entreprises ont donc intérêt à nommer des femmes ayant les compétences techniques et le capital social nécessaires à leur mission de consultation (sans traitement préférentiel par rapport aux hommes) en leur permettant de peser sur les décisions au même titre que leurs collègues masculins.

L'entreprise y gagnerait par une efficacité accrue du conseil d'administration tant dans son rôle consultatif que dans celui de contrôle de l'action des dirigeants, en ligne avec l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale et dans le respect d'une éthique faisant prévaloir l'équité sur l'égalité.

*Samia Belaounia est professeure associée en finance, Neoma Business*

*School; Hong Zhao, assistant professor of finance, Neoma Business School  
et Ran Tao, assistant professor of economics, Neoma Business School*

---

Article écrit par The Conversation France