

**Avis du Comité économique et social européen sur la «Proposition de directive 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»**

COM(2012) 614 final – 2012/0299 (COD)

(2013/C 133/13)

Rapporteuse: **M<sup>me</sup> Madi SHARMA**

Le 22 novembre 2012 et le 10 décembre 2012, le Parlement européen et le Conseil ont respectivement décidé, conformément à l'article 304 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, de consulter le Comité économique et social européen sur la

*«Proposition de directive 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»*

COM(2012) 614 final – 2012/0299 (COD).

La section spécialisée «Emploi, affaires sociales, citoyenneté», chargée de préparer les travaux du Comité en la matière, a adopté son avis le 25 janvier 2013.

Lors de sa 487<sup>e</sup> session plénière des 13 et 14 février 2013 (séance du 13 février 2013), le Comité économique et social européen a adopté le présent avis par 128 voix pour, 58 voix contre et 10 abstentions.

## 1. Conclusions et recommandations

1.1 Dans le texte à l'examen, la Commission européenne propose une directive pour un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non-exécutifs des sociétés cotées en bourse, avec un objectif minimal de 40 % d'ici 2020.

1.2 Le CESE est favorable à cette proposition. Même si sa préférence est pour des mesures volontaires plutôt que pour la définition de quotas, il reconnaît que sans objectifs juridiquement contraignants, on ne peut guère espérer d'évolution majeure en matière d'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises européennes cotées en bourse. Actuellement, seuls 13,7 % des membres des conseils d'administration sont des femmes, ce qui prouve l'existence d'une véritable discrimination.

1.3 Le CESE et la Commission reconnaissent qu'il convient de respecter la liberté de gérer les entreprises. La présente directive constitue une norme minimale ayant pour objectif d'améliorer les conditions de prospérité des entreprises et de permettre aux États membres de progresser au-delà des mesures recommandées. En 2005, les partenaires sociaux européens avaient eux-mêmes élaboré un plan qui présentait de nombreux arguments en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes et proposait des instruments concrets aux États membres ainsi qu'aux entreprises <sup>(1)</sup>.

1.4 Le changement doit être motivé par les solides éléments qui attestent de la présence, dans les États membres, de nombreuses femmes hautement qualifiées. Par conséquent,

chaque argument en faveur de l'égalité hommes/femmes devrait s'appuyer sur la règle du mérite et de la préférence et non pas sur la discrimination positive. Cependant, un certain nombre de facteurs empêchent encore les femmes de prendre place en première ligne; il s'agit notamment de l'absence de mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie familiale, de l'accès limité aux réseaux qui sont déterminants pour parvenir aux positions dirigeantes, du manque de confiance en soi, etc.

1.5 Le CESE espère que cette norme minimale pourra être adoptée par l'ensemble des organes décisionnels publics et privés sous la forme d'une autorégulation afin d'éviter toute nouvelle législation. Dans cette optique, les directeurs exécutifs, les conseils d'administration des PME cotées en bourse et tous les organes du secteur public pourraient promouvoir un environnement plus favorable à l'égalité entre les hommes et les femmes, la transparence des candidatures et des nominations, ainsi qu'une culture de l'inclusion et du «choix» dans l'ensemble de la société.

1.6 Le CESE recommande en outre que les responsables politiques et les entreprises examinent les points suivants afin de s'assurer que l'on atteigne et que l'on dépasse l'objectif des 40 %:

- améliorer la visibilité des femmes qui occupent des postes de haut niveau;
- accroître la transparence dans la recherche des nouveaux talents;

<sup>(1)</sup> [http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework\\_of\\_actions\\_gender\\_equality\\_010305-2.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework_of_actions_gender_equality_010305-2.pdf).

- parvenir à une masse critique et la maintenir;
- lutter contre les stéréotypes liés à la répartition des rôles entre les hommes et les femmes;
- planifier les successions à la tête des entreprises;
- créer une pépinière de talents;
- diffuser les exemples de bonnes pratiques;
- créer une base de données coordonnée à l'échelle européenne, recensant les femmes qualifiées pour siéger au sein des conseils d'administration.

1.7 Le CESE félicite M<sup>me</sup> Reding et ceux qui la soutiennent au sein de la Commission, du Parlement européen et des autres institutions pour avoir effectué les premiers pas vers une Europe plus équilibrée et pour avoir remis en question la manière dont on perçoit la composition d'un conseil d'administration, afin de garantir une société plus inclusive. Il s'agit d'une évolution importante des mentalités. Le CESE reconnaît que des recherches approfondies, des analyses juridiques ainsi qu'une consultation de la société civile ont été menées afin d'élaborer une directive pragmatique, laissant suffisamment de souplesse aux entreprises comme aux États membres pour sa mise en œuvre et pour les délais, tout en respectant les principes de subsidiarité et de proportionnalité.

1.8 Néanmoins, les obstacles qui empêchent de garantir l'égalité entre les hommes et les femmes au niveau du processus décisionnel vont bien au-delà des arguments maintes fois mis en avant concernant les stéréotypes se rapportant au genre et les problèmes de candidatures. On ne pourra guère progresser si les hommes et les femmes ne font pas preuve d'une même volonté, celle de lancer maintenant une action positive qui ne se contente pas de simples mots, tout en respectant les points de vue respectifs. L'Europe est forte de son «unité dans la diversité», mais il convient avant tout de mettre cette diversité à profit.

1.9 Le CESE demande l'intégration dans cette proposition de directive de dispositions spécifiques concernant l'équilibre entre hommes et femmes pour les membres du conseil d'administration représentant les salariés de l'entreprise, compte tenu de leurs modalités particulières de désignation.

## 2. Contexte

### Au sein des conseils d'administration, 86,3 % des membres sont des hommes

2.1 L'égalité entre les hommes et les femmes fait partie des objectifs fondamentaux de l'UE, comme l'indiquent ses traités (article 3, paragraphe 3 du TUE) ainsi que la Charte des droits

fondamentaux (article 23). En vertu de l'article 8 du TFUE, «pour toutes ses actions, l'Union cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité». S'agissant de l'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail, la compétence de l'UE découle de l'article 157, paragraphe 3 du TFUE.

2.2 En raison de la diversité des politiques mises en œuvre en la matière, il existe, entre les États membres de l'UE, de très grandes disparités au niveau de la proportion de femmes présentes au sein des conseils d'administration. Le rôle des femmes au sein des conseils d'administration a été étudié durant plusieurs décennies, mais il l'est plus encore depuis deux ans puisque l'UE a réitéré son engagement en faveur de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des conseils des entreprises cotées en bourse. Le débat a porté sur diverses mesures, allant de l'introduction de quotas juridiquement contraignants à l'autorégulation dépourvue de conséquences en cas de non-respect. Les approches volontaires et efficaces demeurent lentes. **Au cours de l'année dernière la présence des femmes au sein des conseils d'administration n'a augmenté que de 0,6 %** et seules 24 entreprises ont signé la déclaration d'engagement de 2011.

2.3 Les États membres ont adopté des mesures qui couvrent un large spectre allant de quotas juridiquement contraignants assortis de sanctions à l'autorégulation dans certains secteurs spécifiques et, en toute logique, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration est elle aussi très variable. Néanmoins, **les pays qui se sont dotés de quotas contraignants ont d'une manière générale vu le nombre de femmes au sein des conseils d'administration augmenter de 20 %**. Six pays qui n'ont mis en œuvre aucune disposition ont assisté à une diminution du nombre des femmes au sein des conseils d'administration (voir l'annexe 1).

2.4 À la fin de l'année 2011, onze États membres avaient adopté des lois définissant des quotas ou des objectifs en matière de représentation des femmes au sein des conseils d'administration. La France, l'Italie et la Belgique ont instauré des quotas assortis de sanctions en cas de non-respect; l'Espagne et les Pays-Bas se sont dotés de quotas dépourvus de sanctions; le Danemark, la Finlande, la Grèce, l'Autriche et la Slovaquie ont mis en œuvre des dispositions qui ne s'appliquent qu'aux conseils d'administration des entreprises contrôlées par l'État, et en Allemagne, la question de l'égalité entre les hommes et les femmes est régie par les dispositions relatives à la représentation des travailleurs au sein des conseils d'administration.

2.5 En toute logique, les différences entre les systèmes adoptés par les États membres ont eu une influence sur la présence de femmes au sein des conseils d'administration; les États qui ont opté pour des quotas législatifs ont vu la part des femmes dans les conseils augmenter de 20 %, bien qu'en Italie, cette augmentation n'ait atteint que 4 %. Dans les pays qui ont mis en œuvre des codes de gouvernement d'entreprise, l'augmentation oscille entre 11 % et 2 %.

2.6 Compte tenu des résultats obtenus actuellement, **seule la France pourrait atteindre l'objectif de 40 % de présence féminine au sein des conseils d'administration en 2020**. Si l'on extrapole davantage, en continuant à progresser au rythme actuel, l'ensemble de l'UE ne sera pas en mesure d'atteindre l'objectif de 40 % de présence féminine au sein des conseils d'administration d'ici 2040 <sup>(2)</sup>.

2.7 Les objectifs ne pourront s'avérer efficaces que s'ils sont assortis de pénalités; leur non respect donc être dûment sanctionné. La directive permet de motiver le non-respect de ses dispositions dans tous les cas; il appartient alors à l'entreprise de prouver qu'elle a agi avec la diligence requise tout au long du processus de recrutement. Les sanctions s'avéreront d'autant plus efficaces si elles sont définies, imposées et mises en œuvre par le pays concerné; c'est pourquoi la Commission s'est contentée de faire de simples recommandations sous forme d'orientations pour les sanctions pouvant être adoptées.

2.8 La Commission reconnaît qu'il est essentiel de respecter la liberté fondamentale des entreprises qui consiste à mener leurs activités sans ingérence; elle estime néanmoins que cette liberté ne saurait l'emporter sur l'état de droit ou les droits fondamentaux. La présente directive constitue une norme minimale qui cherche à améliorer les conditions des entreprises et le marché intérieur en garantissant une concurrence loyale entre les entreprises qui opèrent au sein de plusieurs États membres.

2.9 La directive définit un délai pour la mise en œuvre de l'objectif quantitatif de 40 % d'ici 2020 afin de permettre au cycle des nominations au sein des conseils d'administration de différentes entreprises d'avoir lieu. La directive contient également une clause prévoyant son expiration en 2028, date à laquelle ses dispositions ne devraient plus être nécessaires.

2.10 Seule une mesure adoptée au niveau de l'UE, suffisamment souple pour prendre en compte la diversité des situations existant dans les États membres tout en respectant pleinement le principe de subsidiarité peut contribuer à exploiter au mieux les viviers de talents que représentent les femmes.

### 3. L'égalité entre les hommes et les femmes est un droit fondamental et une valeur commune de l'UE

3.1 Le CESE estime que l'augmentation de la proportion de femmes qui occupent des postes de décision constitue un objectif que partagent tous les acteurs de la société civile qui s'attachent à promouvoir activement l'égalité entre les hommes et les femmes. Le CESE a consacré de nombreux avis à l'égalité entre les hommes et les femmes dans la société; dans son rapport sur le «Rôle des CES et institutions similaires dans la nouvelle gouvernance mondiale, économique, sociale et environnementale», le Comité a souligné que «la parité politique, la vraie démocratie et l'égalité ne pourront [...] pas être instaurées en l'absence de dispositions juridiques qui prescrivent une égalité de représentation entre les hommes et les femmes».

3.2 En plus d'être un prérequis à l'existence d'une véritable démocratie et d'une société équitable, il s'agit d'une condition essentielle pour la réalisation des objectifs européens de croissance intelligente, durable et inclusive. Les études menées par la Banque mondiale et par Transparency International révèlent que la transparence est renforcée et que la corruption recule au sein des entités dont les organes décisionnels comportent une proportion de femmes adéquate. Quel que soit le domaine concerné, une bonne gouvernance ne peut que profiter à la société.

3.3 Les femmes représentent plus de 51 % de la population de l'UE, 45 % de la population active et elles sont à l'origine de plus de 70 % des décisions d'achat. Le CESE aurait donc souhaité que soient adoptées des mesures juridiques contraignantes, assorties de sanctions, et ce à tous les niveaux de la société, au sein de tous les organes décisionnels, afin d'améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes. Cela remettrait en question la manière dont on conçoit la composition des instances décisionnelles, tout en favorisant une société inclusive.

**«C'est un fait aujourd'hui acquis que ni les femmes ni les hommes ne sauraient être victimes de discrimination fondée sur le sexe.» <sup>(3)</sup>**

**MAIS le fait est que 96,8 % des présidents sont des hommes.**

3.4 L'expansion de l'économie mondiale résulte directement des capacités humaines dont le fer de lance sont les femmes, moteurs de changements géopolitiques ayant un impact sur la santé, l'éducation, le bien-être social, l'environnement et la productivité économique. Il s'agit là d'un argument de poids en faveur de la présence des femmes au sein des conseils d'administration. La représentation des deux sexes constitue un avantage, non seulement pour l'image de marque, mais aussi parce qu'elle rapproche l'entreprise, ses employés, ses actionnaires ainsi que ses clients. Du fait de sa valeur, la diversité hommes-femmes constitue donc un aspect essentiel de l'ensemble des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) mises en œuvre dans le secteur privé; pourtant, dans de nombreuses entreprises, elle n'a pas encore été mise en œuvre de manière effective.

3.5 Bien qu'ils soient gênants, les quotas constituent un moyen efficace pour promouvoir la présence des femmes aux postes d'encadrement, a souligné Laurence Parisot, présidente du MEDEF, dans le discours qu'elle a prononcé lors d'une session plénière du CESE en 2012. **«On ne devrait pas avoir besoin des quotas – mais ils constituent le seul moyen de vaincre les préjugés des hommes concernant les compétences des femmes».**

<sup>(2)</sup> Document d'analyse d'impact.

<sup>(3)</sup> COM(2012) 615 final.

3.6 Qui plus est, un certain nombre de femmes qui occupent des postes de haut niveau ont fait part de leur ferme opposition à l'introduction de quotas juridiquement contraignants, car elles estiment que cela dévaloriserait leur propre réussite. Il existe une réelle crainte que les quotas stigmatisent les femmes qui accèdent à des postes de haut niveau.

3.7 Afin de favoriser la nomination de femmes au sein des conseils d'administration, il est essentiel de mettre en place les politiques nécessaires qui encourageront les femmes à prendre place en première ligne, y compris les mesures qui leur permettront de concilier la vie professionnelle et la vie familiale, de développer leur réseau et de voir leur carrière progresser à tous les niveaux, tout en sensibilisant l'opinion publique à cet enjeu et en faisant évoluer les comportements.

#### 4. Moteurs d'une croissance intelligente, durable et inclusive

##### 4.1 Potentiel économique

4.1.1 L'Europe étant toujours dans une situation économique délicate, son redressement dépend de l'activité d'une main-d'œuvre pleinement fonctionnelle, ce qui implique une participation active des femmes. Avant le début de la crise, les partenaires sociaux européens (l'UNICE/UEAPME, le CEEP et la CES1) s'étaient déjà engagés à renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes sur le marché de l'emploi et sur le lieu de travail. En 2005, ils avaient défini la promotion des femmes au sein du processus décisionnel comme l'une de leurs principales priorités, et leur rapport proposait des instruments concrets pour favoriser l'inclusion des femmes <sup>(4)</sup>.

4.1.2 La compétitivité des entreprises européennes met l'accent sur une croissance allant de pair avec l'innovation, la recherche, la formation, les compétences, la protection des consommateurs et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), autant d'objectifs majeurs de l'intervention de la Commission visant à promouvoir des possibilités économiques accrues. Pour obtenir des résultats concrets dans l'ensemble de ces objectifs, il y a lieu de veiller à une dimension hommes/femmes équilibrée.

4.1.3 Les femmes représentent 51 % de la population de l'UE. Beaucoup d'entre elles sont hautement qualifiées et compétentes; elles constituent donc une composante essentielle de la main-d'œuvre. Parmi les étudiants de l'enseignement supérieur, les femmes sont plus nombreuses que les hommes; il en résulte qu'il y a sur le marché de l'emploi **50 % plus de femmes hautement qualifiées que d'hommes**. Le rapport Davies a permis de constater que la main-d'œuvre britannique souffre d'un déficit qui pourrait être compensé grâce au recrutement de deux millions de travailleurs qualifiés au cours des dix prochaines années; la plupart de ces travailleurs devraient être des femmes hautement qualifiées <sup>(5)</sup>.

<sup>(4)</sup> [http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework\\_of\\_actions\\_gender\\_equality\\_010305-2.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework_of_actions_gender_equality_010305-2.pdf).

<sup>(5)</sup> Davies, «Women on boards, one year on» (Les femmes au sein des conseils d'administration, un an après), mars 2012 <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/12-p135-women-on-boards-2012.pdf>.

4.1.4 Par ailleurs, la participation économique des femmes apporte de grands avantages financiers et sociaux aux pays. L'indice sur l'inégalité entre les hommes et les femmes (global gender gap index) pour l'année 2011 a révélé que **les pays qui garantissent davantage l'égalité entre les hommes et les femmes ont un PIB par habitant plus élevé** <sup>(6)</sup>.

4.1.5 Selon Goldman Sachs, une plus grande féminisation de la main-d'œuvre pourrait permettre au PIB de croître de:

— 21 % en Italie;

— 19 % en Espagne;

— 9 % en France et en Allemagne; et

— 8 % au Royaume-Uni.

4.1.6 De nombreuses recherches consacrées aux motifs économiques en faveur de la présence des femmes au sein des conseils d'administration citent un argument déterminant, à savoir l'amélioration des performances de l'entreprise. Des recherches menées par le Crédit Suisse (2012) <sup>(7)</sup>, McKinsey (2007) <sup>(8)</sup> et Catalyst (2004) <sup>(9)</sup> ont toutes montré, de manière indépendante, qu'il existe un lien entre la proportion de femmes au sein des conseils d'administration et les performances financières des entreprises. À titre d'exemple:

— le rapport McKinsey a montré que **le rendement des capitaux propres des entreprises dont les conseils d'administration comptaient la plus grande proportion de femmes était de 41 % supérieur** à celui des entreprises dont les conseils d'administration étaient composés uniquement d'hommes;

— Catalyst a révélé que **les entreprises dont le personnel d'encadrement supérieur est féminisé (entre 14,3 et 38,3 % de femmes) bénéficient d'un rendement des capitaux propres supérieur de 34,1 %** à celui des entreprises au sein desquelles les femmes n'occupent pas de postes importants;

<sup>(6)</sup> Indice sur l'inégalité entre les hommes et les femmes (global gender gap index) pour l'année 2011; Forum économique mondial, <http://www.uis.unesco.org/>.

<sup>(7)</sup> Institut de recherche du Crédit Suisse: «Gender diversity and corporate performance» (Diversité hommes-femmes et performance des entreprises), août 2012.

<sup>(8)</sup> McKinsey: «Women matter: gender diversity: a corporate performance driver» (Les femmes comptent— la mixité: levier de performance de l'entreprise), 2007.

<sup>(9)</sup> Catalyst: «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity» (Liens entre le rendement des entreprises et la mixité), janvier 2004.

— le Crédit Suisse a prouvé que les entreprises dont les conseils d'administration sont féminisés obtiennent de meilleurs résultats en matière de cours des actions que leurs homologues dont les conseils d'administration sont exclusivement masculins.

4.1.7 Il existe des études qui indiquent que la mixité au sein des conseils d'administration n'a que peu ou pas d'impact sur les performances financières des entreprises. Mais dans la très grande majorité des cas, les études montrent une incidence positive de la présence des femmes au sein des conseils d'administration sur les performances financières des entreprises.

#### 4.2 Justification économique

4.2.1 De nombreuses raisons expliquent l'amélioration des performances que connaissent les entreprises dont les conseils d'administration sont mixtes. Le principal argument serait qu'elles ont la volonté d'adopter un mode de pensée différent, plus critique, lorsqu'elles prennent des décisions, ce qui engendre un modèle d'entreprise plus proactif.

4.2.2 Sur le marché, il est désormais indispensable que les entreprises comprennent la diversité; cette démarche est dotée d'une immense valeur financière et sans elle, les entreprises ne sauraient fonctionner à l'échelle internationale.

4.2.3 Innovation et fonctionnement du conseil d'administration - L'atout qu'offrent les femmes aux conseils d'administration réside dans leur différence, leurs expériences, la manière dont elles abordent les problèmes, les nouveaux marchés et les opportunités grâce à leur propre expérience en matière de consommation. La diversité des modes de pensée favorise l'innovation et améliore les performances des entreprises, en luttant contre les préjugés et en encourageant une plus grande ouverture vers l'extérieur, vers les marchés existants et nouveaux. L'enrichissement mutuel des idées est extrêmement bénéfique et cela s'applique également à la présence de membres étrangers au sein des conseils d'administration. L'enjeu, pour ces derniers, est de s'adapter à une composition vraiment diversifiée et de savoir relever d'une manière productive les défis auxquels font face les entreprises.

4.2.4 La mixité au sein des conseils d'administration doit correspondre à une véritable diversité, au sens le plus large du terme. Le CESE ne préconise pas de réserver les postes à hautes responsabilités à un petit cercle de femmes qui passent d'un conseil d'administration à l'autre. Cette pratique, que l'on appelle communément celle des «golden skirts» (jupes dorées) porte préjudice au principal pilier de la diversité au sein des conseils d'administration. Les résultats d'une étude menée en Norvège ont montré que 62 % des hommes ne sont membres que d'un conseil d'administration, alors que ce chiffre atteint 79 % chez les femmes. Le CESE défend le droit, pour les

hommes et les femmes, de choisir et d'accéder équitablement aux postes à hautes responsabilités et ce grâce à leurs compétences.

#### 5. Mise en œuvre

5.1 Afin d'atteindre les objectifs quantitatifs de présence féminine au sein des conseils d'administration, il convient de mettre en place des mesures. Des mesures à court et à moyen terme doivent être mises en œuvre simultanément afin de garantir le maintien de la mixité au sein des conseils d'administration au-delà de 2028. Il convient d'envisager les éléments suivants:

5.1.1 **Les femmes qui occupent des postes de haut niveau doivent être plus visibles** – établir le profil de femmes qui ont atteint, dans différents États membres, des postes de direction afin d'attirer l'attention des milieux d'entreprises élargis sur ces femmes et de témoigner de l'impact que peut avoir la mixité des conseils d'administration sur le succès des entreprises qui la pratiquent.

5.1.2 **Il faut accroître la transparence dans la recherche des nouveaux talents** – le processus de recrutement des conseils d'administration est très opaque et repose sur les réseaux personnels. Afin d'attirer un éventail plus large de talents, il convient de diffuser les offres et de les présenter d'une manière qui encouragera toutes les personnes talentueuses à présenter leur candidature.

5.1.3 **Il convient de parvenir à une masse critique et de la maintenir** – Un mode de pensée différent au sein d'un conseil d'administration n'a de réel poids que lorsqu'il existe une masse critique suffisante pour remettre en question les hypothèses dominantes. Il est donc impératif que les femmes représentent 40 % du personnel des conseils d'administration. Une plus grande transparence du processus de recrutement permettra de garantir que soit examiné un large éventail de candidatures, et d'écartier le risque d'application de la règle de la «jupe dorée»<sup>(10)</sup>.

5.1.4 **Les stéréotypes liés à la répartition des rôles entre les hommes et les femmes doivent être combattus** – Beaucoup de progrès ont été accomplis concernant la répartition des rôles au sein du foyer, laquelle constituait un obstacle à l'activité économique des femmes. Les mesures envisagées sont un pas dans la bonne direction et contribueront à renforcer la participation des femmes aux conseils d'administration.

<sup>(10)</sup> «Golden Skirts fill the board rooms» (Les conseils d'administration sont pleins de jupes dorées), article de BI Norwegian Business School du 31 octobre 2012. Rédigé par Morten HUSE (2011): «The 'Golden Skirts'. Changes in board composition following gender quotas on corporate boards» (Les «jupes dorées». Évolution de la composition des conseils d'administration suite à l'adoption de quotas dans ce domaine).

**5.1.5 Une pépinière de talents doit être créée** – Afin de garantir la pérennité des avantages qu'offre la mixité au sein des conseils d'administration, il faut maintenir un afflux constant de personnes hautement qualifiées qui ont à la fois la volonté et la capacité d'occuper des postes de direction. Il est essentiel de créer un environnement permettant aux femmes de trouver leur chemin au sein du labyrinthe <sup>(1)</sup> tout au long de leur carrière, et d'atteindre les postes à hautes responsabilités. Une pépinière solide pourra voir le jour grâce aux éléments cités précédemment; l'existence de figures féminines servant de modèles, des processus de recrutement plus transparents et une succession clairement planifiée à la tête des entreprises sont autant de piliers sur lesquels pourra s'appuyer l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration.

**5.1.6 Il convient de créer une base de données coordonnée à l'échelle européenne** – cette base de données contiendrait les informations relatives aux femmes qualifiées pour siéger au sein des conseils d'administration. Cela permettrait de remédier au problème d'invisibilité des femmes qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper ces postes. La base de données permettrait en outre de réduire le risque qu'une petite minorité de femmes soit recrutée à de multiples postes et de renforcer la transparence du processus de recrutement. Une base de données à l'échelle européenne viendrait plaider en faveur d'un brassage des compétences et des expériences à travers divers États membres et de la possibilité de travailler dans des secteurs différents.

Bruxelles, le 13 février 2013.

*Le président*  
*du Comité économique et social européen*  
Staffan NILSSON

---

<sup>(1)</sup> Voir «*Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*» (Traverser le labyrinthe: la vérité sur la façon pour les femmes de devenir des leaders), par Alice Eagly et Linda Carli.

## ANNEXE 1

## à l'avis du Comité économique et social européen

Les propositions d'amendement suivantes ont été rejetées au cours des délibérations, mais ont obtenu au moins un quart des suffrages:

**Paragraphe 1.2**

Modifier comme suit:

*«Le CESE se félicite que la proportion de femmes au sein des conseils d'administration ait augmenté de 13,7 % en janvier 2012 à 15,8 % en janvier 2013. La volonté des entreprises d'agir en ce sens constitue un préalable à la poursuite de cette tendance; c'est pourquoi le CESE n'est pas favorable de manière générale aux cette proposition. Même si sa préférence est pour des mesures volontaires plutôt que pour la définition quotas, même s'il reconnaît que la proposition de la Commission a fortement contribué à accroître la sensibilisation et, partant, la volonté d'amplifier cette tendancesans objectifs juridiquement contraignants, on ne peut guère espérer d'évolution majeure en matière d'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises européennes cotées en bourse. Actuellement, seuls 13,7 % des membres des conseils d'administration sont des femmes, ce qui prouve l'existence d'une véritable discrimination.»*

**Résultat du vote**

Voix pour: 78

Voix contre: 102

Abstentions: 5

**Paragraphe 1.5**

Modifier comme suit:

*«Le CESE est d'avis que tous les organes décisionnels publics et privés peuvent atteindre l'objectif des 40 % grâce à des mesures volontaires, à l'émulation par les pairs et à l'augmentation du nombre de femmes (et d'hommes) présents aux plus hauts niveaux de responsabilité dans chacun des secteurs concernés; à cet effet, il tend à privilégier espère que cette norme minimale pourra être adoptée par l'ensemble des organes décisionnels publics et privés sous la forme d'une l'autorégulation et des mesures non contraignantes afin d'éviter toute nouvelle législation. Dans cette optique, les directeurs exécutifs, les conseils d'administration des PME cotées en bourse et tous les organes du secteur public pourraient promouvoir un environnement plus favorable à l'égalité entre les hommes et les femmes, la transparence des candidatures et des nominations, ainsi qu'une culture de l'inclusion et du «choix» dans l'ensemble de la société. Le CESE fait valoir qu'un grand nombre d'États membres ont déjà lancé une large gamme d'initiatives pour favoriser les femmes au sein des conseils d'administration; toute initiative de l'UE devrait tenir compte de telles initiatives nationales.»*

**Résultat du vote**

Voix pour: 75

Voix contre: 107

Abstentions: 3

**Paragraphe 1.7**

Supprimer comme suit:

*«Le CESE félicite M<sup>me</sup> REDING et ceux qui la soutiennent au sein de la Commission, du Parlement européen et des autres institutions pour avoir effectué les premiers pas vers une Europe plus équilibrée et pour avoir remis en question la manière dont on perçoit la composition d'un conseil d'administration, afin de garantir une société plus inclusive. Il s'agit d'une évolution importante des mentalités. Le CESE reconnaît que des recherches approfondies, des analyses juridiques ainsi qu'une consultation de la société civile ont été menées afin d'élaborer une directive pragmatique, laissant suffisamment de souplesse aux entreprises comme aux États membres pour sa mise en œuvre et pour les délais, tout en respectant les principes de subsidiarité et de proportionnalité.»*

**Résultat du vote**

Voix pour: 79

Voix contre: 107

Abstentions: 5

**Paragraphe 2.2**

Modifier comme suit:

«En raison de la diversité des politiques mises en œuvre en la matière, il existe, entre les États membres de l'UE, de très grandes disparités au niveau de la proportion de femmes présentes au sein des conseils d'administration. Le rôle des femmes au sein des conseils d'administration a été étudié durant plusieurs décennies, mais il l'est plus encore depuis deux ans puisque l'UE a réitéré son engagement en faveur de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des conseils des entreprises cotées en bourse. Le débat a porté sur diverses mesures, allant de l'introduction de quotas juridiquement contraignants à l'autorégulation dépourvue de conséquences en cas de non-respect. Les approches volontaires et efficaces demeurent lentes. **Au cours de l'année dernière la présence des femmes au sein des conseils d'administration n'a augmenté que de 0,6 %** et seules 24 entreprises ont signé la déclaration d'engagement de 2011. Cependant, le CESE souligne que le mandat des directeurs non exécutifs dure généralement de trois à cinq ans. Il aurait donc préféré que l'on laisse plus de temps aux entreprises européennes pour signer la déclaration d'engagement de 2011 afin d'augmenter le nombre de femmes au sein des conseils d'administration».

**Résultat du vote**

Voix pour: 82

Voix contre: 90

Abstentions: 8

**Paragraphe 2.7**

Modifier comme suit:

~~«Les objectifs ne pourront s'avérer efficaces que s'ils sont assortis de pénalités; leur non respect doit donc être dûment sanctionné. La directive permet de motiver le non-respect de ses dispositions dans tous les cas; il appartient alors à l'entreprise de prouver qu'elle a agi avec la diligence requise tout au long du processus de recrutement. Les sanctions s'avéreront d'autant plus efficaces si elles sont définies, imposées et mises en œuvre par le pays concerné; c'est pourquoi la Commission s'est contentée de faire de simples recommandations sous forme d'orientations pour les sanctions pouvant être adoptées. Le CESE demande toutefois la garantie que la sanction de nullité ou d'annulation de la nomination ou de l'élection d'administrateurs non exécutifs n'affecte en rien les décisions adoptées par ce conseil d'administration. Dans le cas contraire, cette sanction porterait de graves préjudices aux entreprises concernées».~~

**Résultat du vote**

Voix pour: 71

Voix contre: 93

Abstentions: 7

**Paragraphe 2.10**

Ajouter le texte suivant:

«Seule une mesure adoptée au niveau de l'UE, suffisamment souple pour prendre en compte la diversité des situations existant dans les États membres et la variété des structures des conseils d'administration tout en respectant pleinement le principe de subsidiarité et les droits de propriété privée peut contribuer à exploiter au mieux les viviers de talents que représentent les femmes. Les besoins d'une entreprise varient en fonction de la gamme de produits qu'elle offre et de ses consommateurs; ils varient également dans le temps selon, entre autres, le type et la taille de l'entreprise, la structure de propriété, les opérations, la phase de développement, etc.»

Voix pour: 80

Voix contre: 100

Abstentions: 8

**Nouveau paragraphe 2.11**

*«Le CESE aurait donc préféré l'autorégulation qui constitue, selon lui, le meilleur moyen pour améliorer la situation, car elle offre suffisamment de souplesse pour gérer l'égalité des chances à tous les niveaux et garantir une représentation adéquate et équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration, tout en respectant le cycle propre aux entreprises, ainsi que le renouvellement et les perspectives de croissance à long terme. Le CESE souligne que de nombreux États membres ont déjà mis en place un large éventail d'initiatives pour promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Toute initiative de l'UE devrait respecter ces mesures nationales.»*

**Résultat du vote**

Voix pour: 78

Voix contre: 99

Abstentions: 9

---