



Bruxelles, le 14.11.2012
COM(2012) 615 final

**COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU
CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ
DES RÉGIONS**

**L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises: une contribution à
une croissance intelligente, durable et inclusive**

**COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU
CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ
DES RÉGIONS**

**L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises: une contribution à
une croissance intelligente, durable et inclusive**

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction et contexte.....	4
2.	État des lieux de la représentation des femmes dans les conseils des sociétés dans l'UE.....	7
3.	Les obstacles à la parité hommes-femmes aux postes de direction des entreprises...	10
4.	Mesures prises dans les États membres pour favoriser l'équilibre hommes-femmes à la tête des entreprises	14
5.	Arguments économiques et professionnels à l'appui: une nouvelle initiative législative de l'UE pour accélérer l'évolution vers une participation équilibrée des hommes et des femmes aux conseils des sociétés cotées en bourse	14
6.	Une politique globale pour asseoir la nouvelle initiative législative de l'UE	17

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Au cours des dernières décennies, des progrès notables ont été enregistrés en ce qui concerne le niveau d'instruction des femmes, leur participation au marché du travail et leur place dans la société européenne dans son ensemble. Aujourd'hui, les femmes possédant un diplôme universitaire sont plus nombreuses que les hommes: elles représentent 60 % des diplômés de l'université. En Europe, elles n'ont jamais été aussi nombreuses à travailler: leur taux d'emploi dépasse les 60 %; en effet, l'Union européenne recourt davantage à son vivier de compétences et fait un meilleur usage de ses capacités. C'est un fait aujourd'hui acquis que ni les femmes ni les hommes ne sauraient être victimes de discrimination fondée sur le sexe.

L'Union a contribué à ces progrès au moyen d'une multitude de mesures: des instruments législatifs, des financements et des programmes d'action spécifiques, des mesures ciblées pour la promotion de la femme, le dialogue social et le dialogue avec la société civile. L'égalité entre les hommes et les femmes est un droit fondamental, une valeur commune de l'Union et un préalable indispensable à la réalisation de ses objectifs de croissance intelligente, durable et inclusive. Elle constitue désormais un domaine d'action bien établi, inscrit dans les traités européens et la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. L'égalité des sexes a progressivement imprégné toutes les politiques de l'Union et est aujourd'hui bien ancrée dans les politiques en matière d'emploi et de cohésion, dans les domaines de la recherche, de l'éducation, de la coopération au développement, ainsi que dans le processus Europe 2020, pour ne citer que quelques exemples.

Cette évolution a été rendue possible parce que, depuis ses débuts, l'Union européenne s'est vu attribuer par les États membres la compétence et l'autorité pour œuvrer en faveur de l'égalité des sexes. Dès 1957, le traité de Rome a énoncé le principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins pour un même travail. En rendant en 1971 l'arrêt Defrenne¹, la Cour de justice de l'Union européenne a confirmé le caractère directement applicable de ce principe, conférant ainsi aux citoyens le droit de l'invoquer directement devant les juridictions nationales et ouvrant la voie à une législation européenne moderne en matière d'égalité des sexes.

Les traités européens habilitant la Commission à adopter des mesures pour garantir l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre femmes et hommes en matière d'emploi et de travail, la Commission a, au fil des ans, adopté un certain nombre d'actes législatifs dans le secteur de l'emploi, notamment le principe de l'égalité de rémunération et le principe selon lequel les femmes et les hommes doivent bénéficier des mêmes possibilités de formation et de promotion². Elle a également proposé des instruments juridiques consacrant l'égalité de traitement en matière de sécurité

¹ Arrêt de la Cour du 25 mai 1971 (affaire 80/70).

² Par exemple: la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail.

sociale, sans oublier les travailleurs indépendants et les conjoints aidants³, améliorant ainsi considérablement leur protection sociale. Elle a en outre promu une législation importante dans le domaine de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle⁴.

La Commission européenne promeut résolument l'égalité entre femmes et hommes dans ses propres services. Elle a adopté, en 2010, sa propre stratégie interne⁵, afin de mieux tirer parti des progrès considérables réalisés au cours de ces dernières années en matière de représentation des femmes au sein de son personnel. Cette stratégie définit des objectifs à atteindre pour la fin de 2014 en ce qui concerne la représentation des femmes au niveau de l'encadrement intermédiaire et supérieur, ainsi que leur recrutement à des postes hors encadrement. Grâce à ces objectifs, la Commission comptait, au 1^{er} octobre 2012, 27,2 % de femmes au sein de l'encadrement supérieur (dont la Secrétaire générale de la Commission) et 28,7 % au sein de l'encadrement intermédiaire⁶, ce qui augure une poursuite de la progression d'ici 2020. En outre, les chefs d'État ou de gouvernement ont entendu l'appel du président Barroso visant à considérer la parité hommes-femmes comme un objectif commun et une responsabilité partagée et à accorder une attention particulière à la présence des femmes au sein du Collège, de telle sorte qu'elles représentent aujourd'hui un tiers des membres du Collège.

Malgré cette évolution, la voie vers une égalité effective demeure longue et pavée d'obstacles. Le déséquilibre entre hommes et femmes dans la sphère décisionnelle économique témoigne de façon emblématique de cette réalité et la situation dans les conseils des entreprises est particulièrement décevante, les signes d'amélioration n'étant guère nombreux. Dans l'ensemble de l'UE, il existe à l'heure actuelle une prédominance masculine au sein des conseils des sociétés: en effet, 86,3 % des membres des conseils sont des hommes tandis que les femmes ne représentent que 13,7 % (15 % parmi les administrateurs non exécutifs). Les hommes occupent 96,8 % des postes de présidents contre 3,2 % seulement pour les femmes.

Les femmes et les hommes devraient se voir offrir les mêmes opportunités et avoir un accès égal aux postes de direction. Ce principe est clairement établi dans la stratégie de la Commission européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015). Il ne s'agit pas seulement d'une question d'égalité entre hommes et femmes. Nombre d'arguments économiques et professionnels incontestables plaident également en faveur d'une présence accrue des femmes aux postes de direction des entreprises. L'utilisation optimale du capital humain constitue le facteur décisif de la compétitivité d'une économie et elle est indispensable pour faire face aux défis démographiques qui attendent l'UE et pour affronter avec succès la concurrence dans une économie mondialisée. De multiples études ont démontré l'existence d'une

³ Par exemple: la directive 2010/41/UE du Parlement européen et du Conseil du 7 juillet 2010 concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante, et abrogeant la directive 86/613/CEE du Conseil.

⁴ Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par BUSINESSSEUROPE, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

⁵ Communication à la Commission relative à la stratégie d'égalité des chances en faveur des femmes et des hommes au sein de la Commission européenne (2010 - 2014), SEC(2010) 1554/3.

⁶ En 1995, 4 % des postes d'encadrement supérieur étaient occupés par des femmes, et 10,7 % des postes d'encadrement intermédiaire.

corrélation positive entre la mixité aux postes d'encadrement supérieur, d'une part, et les performances financières et la rentabilité des entreprises, d'autre part. Une meilleure représentation des femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse de l'Union peut donc avoir un effet bénéfique sur les résultats de ces dernières.

L'égalité sur le marché du travail stimule la croissance économique. Accroître la présence des femmes dans les conseils des sociétés cotées de l'UE n'a pas seulement un effet positif pour les femmes ainsi promues, cela peut aussi attirer les femmes de talent dans les entreprises et accentuer leur présence à tous les niveaux de l'encadrement et parmi les effectifs. Dès lors, exploiter pleinement le vivier de compétences que représentent les femmes constituerait un progrès significatif en matière de valorisation académique, tant sur le plan individuel que pour le secteur public. Enfin, exploiter pleinement ce vivier contribuerait à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive, et notamment de celui qui vise à atteindre un taux d'emploi de 75 %.

Au fil des ans, l'Union européenne a pris un certain nombre de mesures non contraignantes destinées à améliorer la participation des femmes au processus de prise de décision. Le Conseil a notamment adopté deux recommandations en la matière, sur proposition de la Commission, en 1984⁷ et en 1996⁸. Néanmoins, celles-ci (les recommandations non contraignantes) n'ont pas permis de réaliser des progrès tangibles. Le faible niveau de participation des femmes aux postes à responsabilités est dès lors devenu une source de préoccupation croissante.

Les années 2010 et 2011 ont été celles d'un engagement renouvelé, au niveau de l'UE, pour la promotion de la parité hommes-femmes dans les conseils des plus grandes sociétés cotées. La Commission a inscrit l'«égalité dans la prise de décision» parmi les priorités de la charte des femmes⁹ et de sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015)¹⁰. En mars 2011, la Commission a présenté l'initiative «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe»¹¹, un appel adressé aux sociétés cotées en bourse de l'Union pour qu'elles s'engagent volontairement à porter la proportion de femmes dans leurs conseils à 30 % d'ici 2015 et à 40 % d'ici 2020. Dans sa résolution sur les femmes et la direction des entreprises du 6 juillet 2011¹², le Parlement européen a invité instamment les entreprises à atteindre le seuil critique de 30 % de femmes dans les instances dirigeantes d'ici 2015 et de 40 % d'ici 2020. Il a invité la Commission à présenter, d'ici 2012, une proposition législative comportant des quotas en cas d'insuffisance des mesures volontaires prises par les entreprises et les États membres. Dans sa résolution du 13 mars 2012 sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE – 2011¹³, le Parlement européen a réitéré son appel afin qu'une législation soit proposée. Par ailleurs, dans leur programme de travail pour la période 2012-2014, les

⁷ Recommandation 84/635/CEE du Conseil du 13 décembre 1984 relative à la promotion des actions positives en faveur des femmes.

⁸ Recommandation 96/694/CE du Conseil du 2 décembre 1996 concernant la participation équilibrée des femmes et des hommes aux processus de décision.

⁹ COM(2010) 78 final.

¹⁰ COM(2010) 491 final.

¹¹ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/index_fr.htm

¹² 2010/2115(INI).

¹³ Résolutions 2010/2115(INI) du 6 juillet 2011 et 2011/2244(INI) du 13 mars 2012 du Parlement européen.

partenaires sociaux européens ont réaffirmé leur engagement à promouvoir la présence des femmes dans les organes décisionnels.

En mars 2012, la Commission a dressé un bilan de la situation¹⁴ et constaté que le taux de progression annuel moyen s'établissait à peine à 0,6 point de pourcentage au cours des années précédentes. À ce rythme, il faudrait aux entreprises plus de 40 ans pour atteindre spontanément la parité dans leurs conseils. La Commission a donc lancé une consultation publique sur les mesures susceptibles d'être prises pour remédier à ce déséquilibre. Elle a également réalisé une analyse d'impact concernant le coût et les avantages d'un meilleur équilibre hommes-femmes au sein des conseils des sociétés cotées en bourse.

La présente communication fait l'état des lieux de la sous-représentation des femmes aux postes de direction des entreprises. Elle met en lumière les principaux obstacles que les femmes rencontrent dans la progression de leur carrière et explique comment une nouvelle initiative législative au niveau de l'UE, telle que proposée par la Commission en liaison avec la présente communication¹⁵, destinée à favoriser l'équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse, donnerait à cette évolution un caractère structurel et irréversible. Les raisons de la sous-représentation des femmes à la tête des entreprises étant très diverses, la Commission propose un ensemble de mesures d'accompagnement destinées à remédier à ce déséquilibre, pour aider les États membres à mettre en œuvre les propositions législatives et à faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de la sphère décisionnelle.

2. ÉTAT DES LIEUX DE LA REPRESENTATION DES FEMMES DANS LES CONSEILS DES SOCIÉTÉS DANS L'UE

La représentation des femmes dans ces conseils demeure modeste

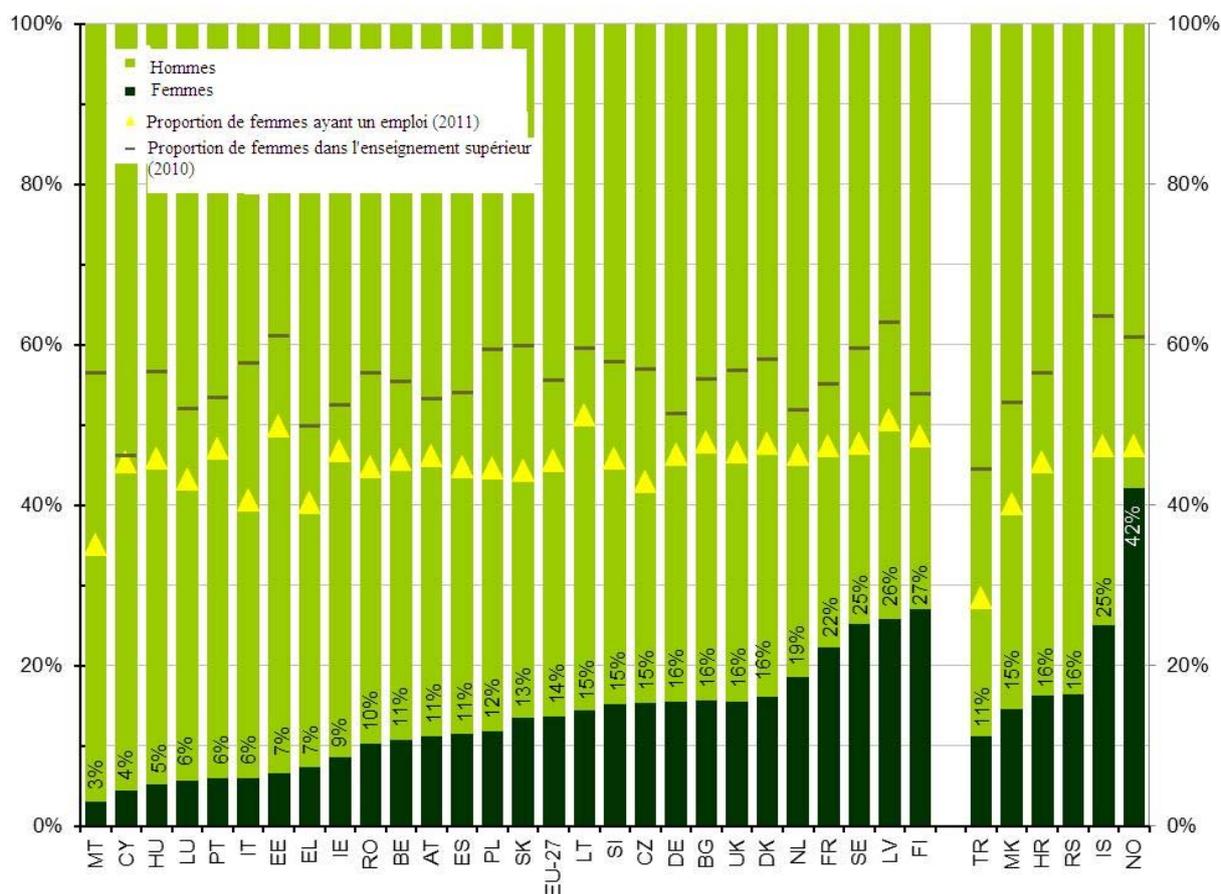
Alors qu'elles constituent environ 45 % de la population active de l'UE et 56 % des étudiants de l'enseignement supérieur, les femmes ne représentent que 13,7 % des membres des conseils des principales sociétés cotées en bourse de l'UE (voir le graphique n° 1). Elles occupent un quart des sièges d'administrateurs dans les grandes sociétés cotées en Finlande, en Lettonie et en Suède, et un peu plus d'un cinquième en France. Mais elles sont moins d'une sur dix en Irlande, en Grèce, en Estonie, en Italie, au Portugal, au Luxembourg et en Hongrie, moins d'une sur vingt à Chypre, et environ une sur trente à Malte¹⁶.

Graphique 1 — Femmes et hommes dans les conseils des principales sociétés cotées en bourse, janvier 2012

¹⁴ Commission européenne (2012), «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi» consultable à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_fr.htm

¹⁵ Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, (COM)2012 XXX.

¹⁶ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_fr.htm

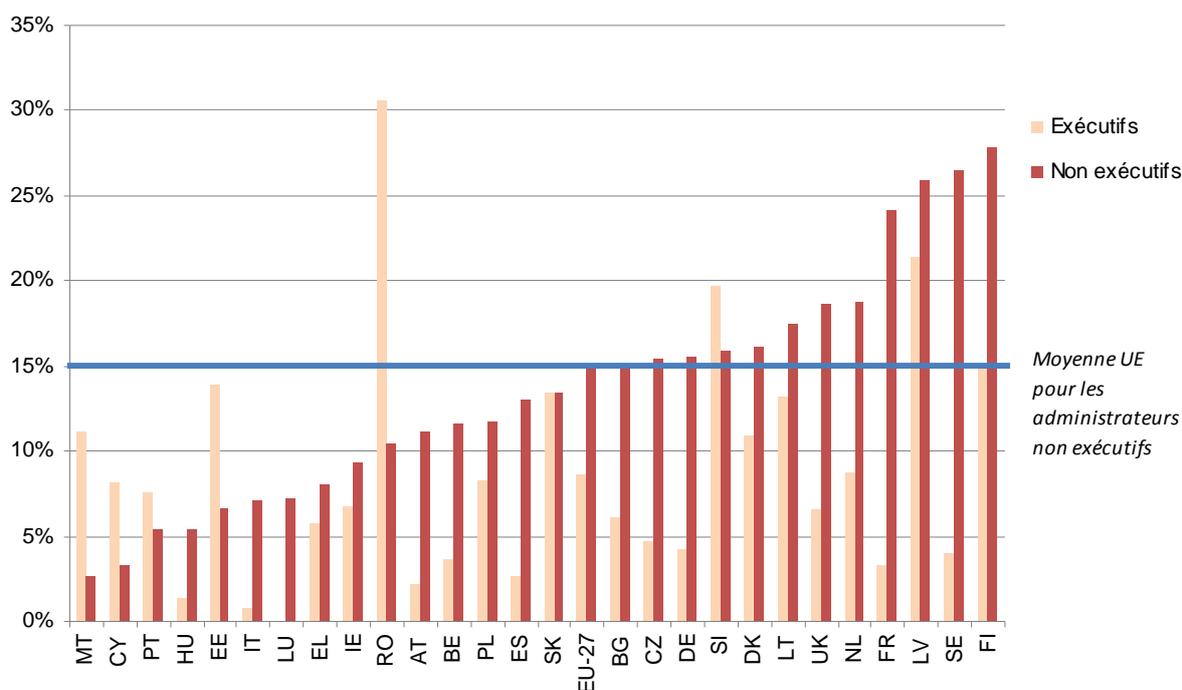


Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans le processus de décision, et Eurostat, Enquête sur les forces de travail.

Note: dans les pays présentant un système moniste (à un niveau), le conseil de direction est compté (y compris les administrateurs non exécutifs et exécutifs). Dans les pays ayant un système dualiste, seul le conseil de surveillance est compté.

Les femmes ne représentent que 15 % des administrateurs non exécutifs des principales sociétés cotées en bourse de l'UE (voir le graphique n° 2).

Graphique 2 — Femmes dans les conseils des plus grandes sociétés cotées en bourse: administrateurs exécutifs et non exécutifs (janvier 2012)



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans le processus de décision.

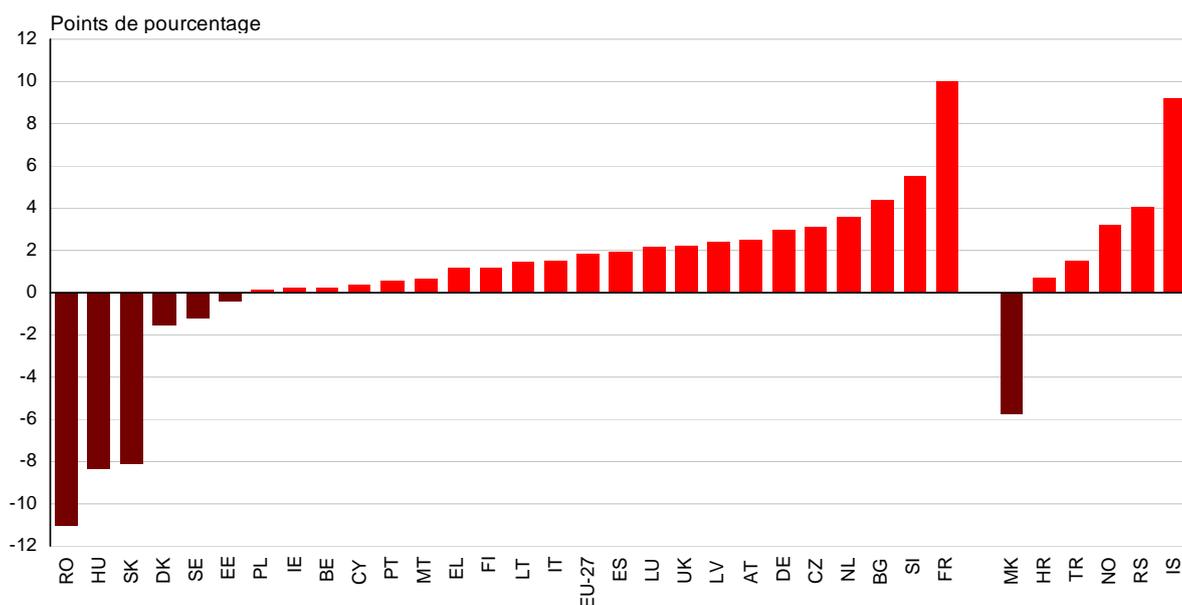
Note: dans un système moniste, les données relatives aux administrateurs non exécutifs renvoient aux membres non exécutifs du conseil et les données relatives aux administrateurs exécutifs concernent les membres exécutifs du conseil. Dans un système dualiste, les données relatives aux administrateurs non exécutifs renvoient aux membres du conseil de surveillance et les données relatives aux administrateurs exécutifs concernent les membres exécutifs du conseil exécutif/de direction. Occasionnellement, le conseil de surveillance peut comprendre un ou plusieurs membres exécutifs (par exemple, le président-directeur général -PDG et le directeur financier-CFO). Dans ce cas, ils sont pris en compte dans les chiffres relatifs aux administrateurs exécutifs, bien que les personnes qui participent aux deux conseils ne soient comptabilisées qu'une seule fois. Les chiffres relatifs aux administrateurs non exécutifs dans ce cas renvoient encore au nombre total des membres du conseil de surveillance et pourraient dès lors comprendre des membres exécutifs, mais les chiffres concernés ne sont pas significatifs et ne devraient pas influencer le résultat final.

Les progrès sont lents et inégaux dans les États membres de l'UE

Entre la fin de l'année 2003 et le début de l'année 2012, la proportion de femmes au sein des conseils des entreprises est passée de 8,5 % à 13,7 %, soit une variation moyenne d'à peine 0,6 point de pourcentage par an. Une légère amélioration de 1,9 point de pourcentage a été enregistrée entre octobre 2010 et janvier 2012, après le débat public animé qui a suivi les appels à l'action lancés par la Commission et le Parlement européen. Dans certains États membres, il en a résulté des mesures concrètes pour accélérer le changement.

Les progrès n'en demeurent pas moins lents puisque plus de six administrateurs sur sept sont des hommes (86,3 %) et les résultats varient d'un pays à l'autre. La France, qui a imposé un quota légal contraignant en janvier 2011, a obtenu l'amélioration la plus notable (10 points de pourcentage) représentant plus de 40 % de l'évolution totale observée au niveau de l'Union, tandis que certains États membres ont enregistré une tendance négative (Roumanie, Hongrie, Slovaquie, Suède, Danemark et Estonie).

Graphique 3 — Évolution de la proportion de femmes dans les conseils des entreprises, octobre 2010-janvier 2012



Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans le processus de décision.

3. LES OBSTACLES A LA PARITE HOMMES-FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION DES ENTREPRISES

Le déséquilibre hommes-femmes à la tête des entreprises n'est que la «partie émergée de l'iceberg»

Si le déséquilibre numérique entre les hommes et les femmes aux postes de direction des entreprises est important, il n'est que la partie visible de la situation d'inégalité beaucoup plus large qui règne dans notre société. Ses causes sont multiples et elles s'accumulent au fil de la vie d'une femme ou d'un homme. Même si le nombre de femmes aux postes de direction augmente, les faits montrent que de nombreuses barrières subsistent.

Les causes sont à rechercher dans la répartition traditionnelle des rôles entre hommes et femmes, dans la division du travail, dans leurs choix respectifs de filières d'enseignement, et dans la concentration des femmes dans quelques secteurs d'activité

Il subsiste d'importantes différences entre les types de formation suivies par les femmes et celles qui sont choisies par les hommes. Les femmes sont toujours sous-représentées dans les sciences, les technologies, l'ingénierie et les mathématiques (STEM)¹⁷, qui sont les disciplines les plus demandées sur le marché du travail. Ces différences entre les sexes tiennent à l'attitude des étudiants, et notamment à la motivation et l'intérêt qu'ils manifestent à l'égard des matières, qui se

¹⁷ La Commission a voulu faire face à ce problème en promouvant un code de bonnes pratiques de l'UE en faveur des femmes dans le secteur des TIC (2010).

forment dès l'enfance¹⁸ et qui sont liés à la perception des rôles que doivent jouer les femmes et les hommes dans la société.

Sur le marché du travail, les femmes tendent à être concentrées dans un nombre limité d'emplois qui sont souvent moins rémunérés et moins valorisés. Cela peut compromettre leurs chances d'accéder aux postes les plus élevés dans les entreprises. Ainsi, près de 29 % des femmes exerçant une activité dans l'UE sont employées dans seulement six des 130 catégories professionnelles types¹⁹, alors que les six premières professions exercées par des hommes comptent près de 20 % de la main-d'œuvre masculine totale. Dans tout l'éventail des activités économiques²⁰, près de 83 % des personnes travaillant dans la santé et l'action sociale et un peu plus de 71 % des personnes employées dans l'éducation sont des femmes, celles-ci représentant aussi un peu plus de 62 % de l'emploi total dans le commerce de détail²¹.

L'absence de mesures de soutien pour concilier charges familiales et travail demeure un problème majeur

Faute d'une offre exhaustive et équilibrée de mesures de flexibilité au travail, les femmes ont toujours de grandes difficultés à atteindre les postes de direction²². Les objectifs de Barcelone²³ prévoyant une offre de services d'accueil pour, d'une part, 33 % des enfants de moins de trois ans et, d'autre part, 90 % des enfants entre trois ans et l'âge de la scolarité obligatoire²⁴, n'ont été atteints que par dix et neuf États membres de l'UE, respectivement.

Les formes de travail des femmes et des hommes s'en ressentent inégalement

Les femmes continuent d'adapter leur mode de travail à l'absence ou à l'insuffisance des mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie privée. Leur taux d'emploi diminue avec le nombre d'enfants, alors que celui des hommes augmente avec le premier et le deuxième enfant. Les femmes ont des interruptions de carrière plus fréquentes et sont plus nombreuses que les hommes dans les formules de travail flexibles ou à temps partiel. Cela réduit fortement leur possibilité de travailler à temps plein, de bénéficier des possibilités de formation et d'avancer dans leur carrière dans les mêmes conditions que les hommes. Au bout du compte, cela a des effets négatifs sur leur rémunération et leur pension de retraite. Il est reconnu que le travail à temps partiel et les interruptions de carrière font obstacle à la promotion vers les postes de direction.

¹⁸ OCDE (2012) - Initiative pour la parité: l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat.

¹⁹ ESTAT, ISCO-08, niveau à 3 chiffres.

²⁰ ESTAT, NACE Rev 2, niveau à 2 chiffres.

²¹ ESTAT (2011) UE-EFT.

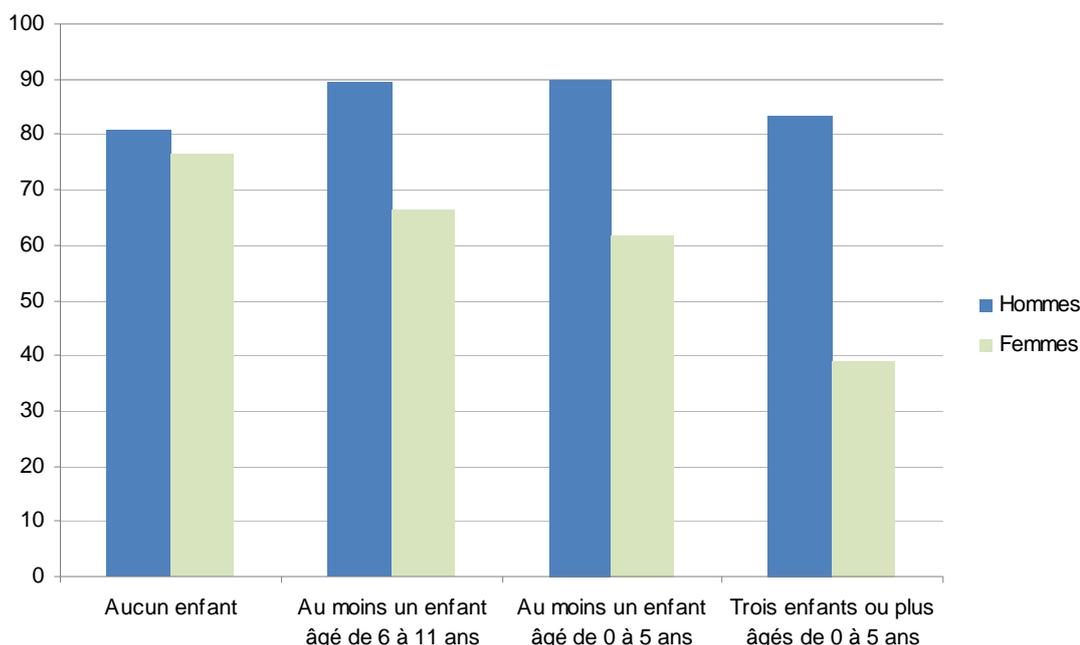
²² Sondage dans les entreprises réalisé par le Forum économique mondial, cité dans OCDE (2012).

²³ Les objectifs – définis par le Conseil européen de Barcelone en 2002 – visent à assurer la fourniture, par les États membres de l'UE, de services d'accueil appropriés pour les enfants.

²⁴ ESTAT (2010) EU-SILC.

Graphique 4 — Taux d'emploi selon la situation familiale (tranche d'âge 25-49) — 2011

(Différence de taux d'emploi, en points de pourcentage, dans les familles ayant un enfant de moins de 12 ans et sans enfant)



Source: Eurostat, enquête européenne sur les forces de travail, moyennes annuelles

Le «plafond de verre» demeure difficile à briser

L'expérience montre que même les femmes qui sont parvenues à surmonter tous ces obstacles et qui sont prêtes à «siéger» finissent par être confrontées aux barrières constamment placées sur la voie de leur progression vers les niveaux les plus élevés de décision, fréquemment désignées sous le nom de «plafond de verre», quelles que soient leur volonté d'avancer et leurs qualifications universitaires et professionnelles.

Au Royaume-Uni, les femmes siégeant dans les conseils des sociétés du FTSE 100 sont plus diplômées que les hommes²⁵ en moyenne. Il en est de même des femmes qui entrent dans ces conseils en Norvège²⁶.

En septembre 2011, les écoles de commerce européennes et des dirigeantes d'entreprises ont appelé à l'adoption de mesures visant à lutter contre le plafond de verre. En 2012, elles ont dressé une liste de femmes «prêtes à siéger» (contenant environ 7 500 noms) afin de montrer clairement qu'il existe un nombre plus que suffisant de femmes éminemment qualifiées pour diriger des entreprises en Europe et dans le monde et que l'heure est venue de faire voler en éclats ce plafond qui les empêche encore d'accéder aux sièges d'administrateurs²⁷.

²⁵ Singh et al. (2008), «Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?», *European Management Journal*, 26(1).

²⁶ Institut norvégien de la recherche sociale (*Institutt for samfunnsforskning*).

²⁷ <http://www.edhec.com/html/Communication/doc-womenboard/BoardReadyWomen.pdf>

Les femmes sont désavantagées par rapport aux hommes car elles doivent vaincre les préjugés relatifs aux qualités requises pour occuper un poste de dirigeant, les discriminations et les stéréotypes²⁸. Des barrières subtiles, notamment l'idée que les femmes ne sont pas intéressées par certaines tâches ou qu'elles n'ont pas la capacité de les exécuter, ou que ces postes sont des emplois «masculins», continuent de cantonner la plupart des femmes aux niveaux inférieurs de l'encadrement des entreprises.

Selon un sondage Eurobaromètre de 2011, 88 % des Européens estiment que les femmes devraient être représentées à égalité aux postes de direction des entreprises et 78 % d'entre eux pensent que les entreprises européennes sont dominées par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes²⁹.

Dans le cadre d'un sondage réalisé auprès de 500 femmes dirigeantes d'entreprises implantées dans toute l'Europe³⁰, deux tiers des personnes interrogées ont déclaré que les stéréotypes et les préjugés relatifs au rôle et aux capacités des femmes constituent le principal obstacle auquel elles sont confrontées.

Le manque de transparence des pratiques de recrutement et de promotion

Le nombre insuffisant de femmes occupant actuellement les postes les plus élevés des entreprises a une influence sur les décisions de ces dernières, notamment leur attitude vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et la nomination de davantage de femmes aux postes d'administrateurs, tant à court qu'à long terme. Cette situation est encore aggravée par des procédures opaques de recrutement et de promotion. Les nominations dans les conseils dépendent en effet fortement des contacts personnels et professionnels des administrateurs en fonction.

Le manque de transparence des nominations aux postes d'administrateurs demeure un obstacle à la progression des carrières des femmes. Ce problème a été souligné par plusieurs parties prenantes ayant répondu à la consultation publique lancée par la Commission³¹.

En augmentant la proportion de femmes dans les conseils, on peut attirer les femmes de talent dans les entreprises et accroître leur présence à tous les niveaux de l'encadrement. Cette mesure devrait également avoir des retombées positives sur l'emploi des femmes dans les entreprises concernées et sur la croissance économique à long terme dans toute l'économie. Il y a lieu de promouvoir le parrainage, la formation et les modèles de réussite pour accroître le nombre de femmes dans le vivier de talents promis aux fonctions de gestion et aux postes de direction, dont proviennent fréquemment les candidats aux sièges d'administrateurs.

²⁸ Liff et Ward (2001), «Distorted Views through the Glass Ceiling: the Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions».

²⁹ Eurobaromètre spécial 376 (2011), Les femmes aux postes de direction.

³⁰ Catalyst et The Conference Board Europe (2002), «Women in Leadership: A European Business Imperative».

³¹ http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_fr.htm

4. MESURES PRISES DANS LES ÉTATS MEMBRES POUR FAVORISER L'EQUILIBRE HOMMES-FEMMES A LA TETE DES ENTREPRISES

Une série d'initiatives a été lancée dans les États membres

Augmenter rapidement la présence des femmes à la tête des entreprises, notamment dans leurs conseils, figure au premier rang des priorités politiques au niveau de l'UE mais également au niveau national. Diverses initiatives ont été lancées par des gouvernements, des partenaires sociaux, des entreprises et d'autres parties prenantes afin d'accélérer ce processus.

Initiatives volontaires

Plusieurs États membres de l'UE ont lancé des initiatives volontaires et adopté des instruments pour remédier à la sous-représentation des femmes aux plus hautes fonctions³². Ces mesures ont l'avantage d'être plus souples et de susciter au sein des entreprises qui décident de les appliquer un plus grand sentiment d'appropriation. Cependant, bien qu'elles favorisent une évolution positive, elles n'ont pas entraîné de progrès significatifs.

Législation imposant des quotas obligatoires

Les statistiques indiquent que les mesures législatives donnent de meilleurs résultats que les initiatives volontaires, surtout si elles sont assorties de sanctions. Les effets de la législation désormais bien établie en Norvège et la situation en France en constituent la meilleure démonstration; la Norvège impose un quota obligatoire de 40 % qui, s'il n'est pas respecté, peut entraîner comme sanction la dissolution de l'entreprise et, au sein de l'UE, la France applique un quota légal obligatoire de 20 % à atteindre dans un délai de trois ans (2014) et de 40 % à d'ici 2017, c'est-à-dire dans six ans. D'autres États membres ont également adopté différents types de règles pour les quotas (Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Grèce, Italie, Pays-Bas, Portugal, Slovénie et Espagne)³³.

5. ARGUMENTS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELS A L'APPUI: UNE NOUVELLE INITIATIVE LEGISLATIVE DE L'UE POUR ACCELERER L'EVOLUTION VERS UNE PARTICIPATION EQUILIBREE DES HOMMES ET DES FEMMES AUX CONSEILS DES SOCIETES COTEES EN BOURSE

Les arguments économiques et professionnels trouvent leur confirmation

Jusqu'à présent, les efforts déployés en vue d'aboutir à une participation égale des hommes et des femmes à la tête des entreprises n'ont pas produit de résultats significatifs et le fossé continue de se creuser entre les États membres, tant du point de vue des progrès concrets enregistrés que des types de mesures pris au niveau national.

³² Commission européenne (2012), «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: Rapport de suivi».

³³ Idem.

L'Union ne peut se permettre de laisser subsister ce déséquilibre systématique aux plus hauts niveaux de décision économique et le gaspillage des talents et des ressources qui en est la conséquence.

Des arguments économiques et professionnels, notamment les résultats de recherches récentes³⁴, plaident en faveur de la diversité hommes-femmes au sein des conseils. Il a été démontré que cette mixité apporte des idées novatrices, accroît la compétitivité et la performance, et améliore la gouvernance des entreprises. Elle est un signe d'ouverture aux autres points de vue et de respect de la différence entre les parties concernées (actionnaires, investisseurs, salariés et clients), qui témoigne que l'entreprise prend acte de la complexité des marchés mondiaux et qu'elle est prête à y affronter efficacement la concurrence.

Constatant que les progrès vers un équilibre hommes-femmes dans les conseils ne sont ni suffisants ni durables et qu'il s'agit d'un problème présent dans tous les États membres, la Commission européenne a examiné une série de mesures ciblées dont l'adoption au niveau européen pourrait être envisagée pour accroître la participation des femmes dans la sphère décisionnelle.

L'analyse de ces mesures possibles montre qu'en tirant pleinement parti de la population active féminine de l'UE, on contribuera à une croissance durable et à la compétitivité de l'économie de l'Union, notamment dans le contexte actuel de l'évolution démographique et de la crise.

La nécessité d'agir au niveau de l'Union

Si l'on s'en tient au rythme actuel, il n'y aura aucune augmentation sensible du nombre de femmes au sein des conseils des sociétés cotées dans l'ensemble de l'UE. La dispersion et la disparité des réglementations ou leur absence au niveau national dans le domaine de la parité hommes-femmes dans les conseils des entreprises entraînent des variations, entre les États membres, du nombre de femmes occupant des postes d'administrateurs exécutifs et non exécutifs et une fluctuation du rythme de progression enregistré en la matière. Elles peuvent également ériger des obstacles dans le marché intérieur, du fait qu'elles imposent aux entreprises européennes des exigences divergentes en matière de gouvernance et des régimes de sanctions différents.

Le potentiel de parité, de compétitivité et de croissance peut être réalisé plus efficacement par une action coordonnée au niveau de l'UE que par des initiatives nationales de portée, d'ambition et d'efficacité variables. En conséquence, la Commission propose une mesure législative destinée à favoriser l'équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse.

Une action centrée sur les sociétés cotées

³⁴ Publication récente: Institut de recherche du Crédit Suisse (août 2012), «Gender diversity and corporate performance»; autres études importantes: Catalyst (2004), «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity»; McKinsey (rapports de 2007, 2008 et 2010), «Women Matter»; Deutsche Bank Research (2010), «Towards gender-balanced leadership»; Ernst & Young (2012), «Mixed leadership».

Étant donné l'importance économique, la visibilité et l'impact sur le marché européen qu'ont les sociétés cotées, une mesure législative au niveau de l'Union ne devrait s'appliquer qu'à elles, c'est-à-dire aux entreprises d'un État membre dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé³⁵. Les sociétés cotées constituées en PME devraient être exclues du champ d'application de la mesure car l'obligation d'atteindre l'objectif pourrait leur occasionner une charge administrative disproportionnée.

Outre leur poids économique — elles représentent un chiffre d'affaires total équivalent à 68 % du PIB de l'UE — les sociétés cotées ont aussi une forte visibilité. Elles établissent des normes pour l'économie tout entière et leurs pratiques sont appelées à être suivies par d'autres types de sociétés.

La fixation d'objectifs

Fondée sur l'article 157, paragraphe 3, du TFUE, la mesure législative fixe un objectif minimum selon lequel 40 % des administrateurs non exécutifs des conseils des sociétés cotées doivent appartenir au sexe sous-représenté, à atteindre d'ici 2020, ou d'ici 2018 pour celles qui sont des entreprises publiques. Elle fait obligation aux sociétés n'atteignant pas ce seuil de représentation de pourvoir les postes d'administrateurs non exécutifs afin de parvenir à cet objectif, sur la base d'une procédure de sélection fondée sur des critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres, conformément à la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne. Les objectifs prévus par la présente proposition ne devraient s'appliquer qu'aux administrateurs non exécutifs pour concilier la nécessité d'accroître la mixité au sein des conseils des entreprises, d'une part, et le besoin de limiter autant que possible l'intrusion dans la gestion quotidienne de celles-ci, d'autre part.

Afin d'atteindre ces objectifs et conformément à la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne, les États membres veillent à ce que, lors de la sélection d'administrateurs non exécutifs, priorité soit accordée au candidat du sexe sous-représenté si ce candidat possède une qualification égale à celle d'un candidat de l'autre sexe sous l'angle de l'aptitude, de la compétence et des prestations professionnelles, à moins qu'une appréciation objective tenant compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats ne fasse pencher la balance en faveur d'un candidat de l'autre sexe.

Quant aux administrateurs exécutifs, les sociétés cotées devraient être obligées de définir leurs propres engagements, à respecter dans les mêmes délais que les objectifs fixés pour les administrateurs non exécutifs.

Un dispositif efficace de suivi et de contrôle de l'application

Les États membres devraient prévoir des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect de ces obligations.

Les sociétés cotées sont tenues de fournir aux autorités compétentes des informations relatives à la composition ventilée par sexe de leurs conseils. Ces informations

³⁵ Au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14, de la directive 2004/39/CE.

devraient être publiées sur le site internet de la société et, si cette dernière ne s'est pas conformée à l'objectif, elle devrait compléter ces informations par une description des mesures qu'elle a prises jusqu'alors et de celles qu'elle entend prendre afin d'atteindre cet objectif.

Conformément au principe de proportionnalité, l'action de l'UE devrait être limitée dans le temps et la mesure législative être abrogée dès que des progrès durables dans la représentation hommes-femmes dans les conseils des sociétés auront été enregistrés.

6. UNE POLITIQUE GLOBALE POUR ASSEOIR LA NOUVELLE INITIATIVE LEGISLATIVE DE L'UE

Accroître la participation des femmes au marché du travail et leur présence à la tête des entreprises

La Commission propose de compléter la mesure législative par une approche globale combinant des mesures d'orientation et une assistance financière. Certaines mesures s'inscrivent dans la continuité de mesures actuelles, d'autres sont nouvelles³⁶. En outre, la Commission incitera les États membres à étoffer les activités actuellement proposées au secteur privé en les étendant aussi au secteur public, notamment en ce qui concerne les conseils des banques centrales nationales, qui sont principalement constitués d'hommes (83 % en moyenne dans l'UE-27).

En partenariat avec les gouvernements nationaux et d'autres parties prenantes

La Commission coopérera avec tous les acteurs concernés — gouvernements, partenaires sociaux, entreprises, écoles de commerce, etc. — en les soutenant dans leurs actions et en élaborant et mettant en œuvre, à l'échelle de l'Union, des actions destinées à accroître la participation des femmes au marché du travail et à assurer un équilibre hommes-femmes à la tête des entreprises.

Dans cette perspective, la Commission:

- a) ***soutiendra les initiatives visant à lutter contre les représentations stéréotypées du rôle des femmes et des hommes dans la société, sur le marché du travail et aux postes de direction***
- encouragera les cabinets de recrutement de cadres à établir, de leur propre initiative, un code de conduite à l'échelle de l'Union, qui abordera la diversité hommes-femmes et les bonnes pratiques en la matière, afin que cette dimension soit intégrée dans les procédures de nomination;
 - encouragera les écoles de commerce à promouvoir la mixité aux postes de direction et à sensibiliser les entreprises et les milieux universitaires par le biais de leurs programmes d'enseignement et de leurs activités;

³⁶ La Commission envisage également des mesures générales tendant à diversifier davantage la composition de ces conseils grâce à une transparence accrue, afin de faciliter un contrôle efficace de la gestion et une gouvernance solide des entreprises.

b) *contribuera à créer un environnement social, économique et professionnel favorable à une représentation équilibrée des hommes et des femmes aux postes de direction*

- elle contribuera à l'élaboration de politiques visant à concilier la vie professionnelle, la vie privée et la vie familiale, y compris par le recours à des approches novatrices résultant de l'utilisation des TIC, qui favorisent la participation des femmes et des hommes au marché du travail et leur représentation aux postes décisionnels. En 2013, la Commission rendra compte des politiques de conciliation de la vie professionnelle, de la vie privée et de la vie familiale, et dressera un bilan des progrès réalisés pour atteindre les objectifs de Barcelone relatifs aux structures d'accueil pour les enfants³⁷, en mettant en lumière les problèmes subsistants et en formulant des orientations;
- renforcera la dimension hommes-femmes de la stratégie Europe 2020 pour contribuer à la réalisation de l'objectif d'un taux d'emploi de 75 % d'ici 2020. À cet effet, la coopération avec les États membres sera approfondie, notamment dans le cadre du comité de l'emploi et du comité de la protection sociale. Une attention particulière sera accordée à l'égalité hommes-femmes dans les résultats du semestre européen, notamment aux suites données aux recommandations par pays concernant la participation des femmes au marché du travail;
- contribuera à la lutte contre les conceptions stéréotypées des rôles des femmes et des hommes et à la promotion de l'égalité entre ceux-ci à tous les niveaux d'enseignement et de formation, y compris notamment au moyen du Fonds social européen et du programme européen d'apprentissage tout au long de la vie et de son successeur; En outre, notamment dans le cadre de la stratégie Europe 2020 et de la programmation du Fonds social européen, elle accordera une attention particulière au passage de la formation à l'emploi et au contraste entre la réussite scolaire des femmes et leurs perspectives de carrière, en vue d'éliminer les obstacles qu'elles rencontrent dans leur choix de carrière, notamment dans les domaines des mathématiques, des sciences et des technologies;

c) *fera mieux connaître les arguments économiques et professionnels qui plaident en faveur de l'égalité hommes-femmes et d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes aux postes décisionnels*

- soutiendra les actions de sensibilisation en favorisant les échanges et en diffusant les expériences et les bonnes pratiques;

³⁷ Lors du Conseil européen de Barcelone en 2002, les chefs d'État ou de gouvernement ont convenu que les États membres devaient assurer une offre de services d'accueil pour au moins 90 % des enfants entre trois ans et l'âge de la scolarité obligatoire, et au moins 33 % des enfants de moins de trois ans. La stratégie Europe 2020 aborde le manque de structures d'accueil pour les enfants. Dans le semestre européen 2012, neuf États membres (AT, CZ, DE, HU, IT, MT, PL, SK et UK) se sont vu adresser une recommandation sur ce point.

- soutiendra les actions de sensibilisation au sein des entreprises; ce soutien passera par la création, la diffusion et la mise en œuvre dans tous les États membres de l'UE, en coopération avec les milieux professionnels, de modules de formation destinés aux petites, moyennes et grandes entreprises, et par l'échange de bonnes pratiques entre entreprises;

d) *soutiendra et suivra les progrès réalisés en vue d'une participation équilibrée des femmes et des hommes aux organes décisionnels dans l'ensemble de l'UE*

- accroîtra la responsabilisation en exigeant des rapports réguliers sur les progrès accomplis dans les États membres de l'UE et en diffusant largement les résultats;
- contribuera à l'amélioration et à la disponibilité des données sur le sujet en continuant à collecter, à diffuser et à établir, au niveau de l'Union, des données comparables, grâce à la base de données de la Commission sur les femmes et les hommes dans le processus de décision;
- vérifiera que l'instrument contraignant a été correctement transposé et appliqué au niveau national et adressera des rapports réguliers au Parlement européen et au Conseil sur les progrès enregistrés;
- encouragera les États membres à répondre à l'appel du Parlement européen afin d'atténuer le déséquilibre entre hommes et femmes dans les banques centrales nationales, ce qui permettrait aussi d'instaurer des conditions favorables à la mixité hommes-femmes au sein du conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne.

La Commission financera, au besoin, cette liste d'actions non exhaustive par l'intermédiaire du programme PROGRESS et, sans préjuger des négociations en cours sur le cadre financier pluriannuel, au moyen du futur instrument financier qui couvrira le domaine d'action que constitue l'égalité entre les hommes et les femmes. À cet effet, elle lancera notamment des appels à propositions, ouverts ou restreints, en 2012, 2013 et 2014.

La Commission travaillera de concert avec les États membres pour exploiter pleinement les possibilités de cofinancement offertes par les Fonds structurels, y compris au cours de la prochaine période de programmation, afin de favoriser l'accès des femmes à l'emploi et leur progression de carrière, et pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment grâce à une offre de services d'accueil pour enfants qui soient abordables et de qualité.