COMMISSION
EUROPÉENNE

Bruxelles, le 14.11.2012
SWD(2012) 349 final

**DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION**
***accompagnant le document***

# ANALYSE D'IMPACT DES COÛTS ET DES AVANTAGES D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE HOMMES ET FEMMES DANS LES CONSEILS DES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE

**Résumé**

{COM(2012) 614 final}
{SWD(2012) 348 final}

**DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION**
***accompagnant le document***

# ANALYSE D'IMPACT DES COÛTS ET DES AVANTAGES D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE HOMMES ET FEMMES DANS LES CONSEILS DES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE

**Résumé**

## 1. DEFINITION DU PROBLEME

Dans l'Union européenne, les conseils des entreprises se caractérisent par un déséquilibre persistant et manifeste entre hommes et femmes, comme en témoigne le fait que seuls 13,7 % des sièges d'administrateurs sont actuellement occupés par des femmes. Seuls 15 % des administrateurs non exécutifs dans l'UE sont des femmes.

Les faits montrent que, même si les femmes possèdent les diplômes[1] et les qualifications professionnelles[2] nécessaires pour siéger au sein des plus hautes instances de décision économique et si elles ont la volonté[3] et la disponibilité[4] pour ce faire, elles sont dès le départ systématiquement désavantagées par rapport aux hommes pour atteindre les postes d'encadrement supérieur. Les femmes rencontrent des obstacles dus aux pratiques des sociétés et à leur culture d'entreprise lorsqu'elles tentent de réaliser tout leur potentiel professionnel. Les procédures actuelles de désignation dans les conseils des sociétés se caractérisent par une grande opacité, qui contribue à ériger ces obstacles et empêche ainsi le fonctionnement optimal du marché de l'emploi relatif aux postes d'encadrement supérieur dans toute l'Union.

La sous-représentation des femmes dans les salles de conseil des sociétés cotées de l'UE constitue une occasion manquée de valoriser pleinement le capital humain de l'Union puisque l'on se prive ainsi des effets externes positifs associés à une présence accrue des femmes dans les conseils des sociétés, qui sont ressentis dans toute l'économie.

Premièrement, le déséquilibre hommes-femmes au sein des conseils des sociétés cotées de l'UE constitue une occasion manquée au niveau des sociétés elles-mêmes. Nombre d'indicateurs de gouvernance soulignent les effets bénéfiques d'un plus grand équilibre

---

1 Près de 60 % des diplômés des universités dans l'UE sont des femmes. Voir Eurostat, «Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur (CITE 5-6) par domaine d'étude et sexe» [educ_enrl5], 2009.

2 Les femmes représentent environ 45 % de la population active de l'UE. Voir Eurostat, «Emploi par sexe, âge et nationalité [lfsq_egan]», troisième trimestre de 2011.

3 Des études montrent que 83 % des femmes occupant un poste de cadre intermédiaire souhaitent fortement grimper les échelons de l'entreprise. Voir http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential. (en anglais uniquement).

4 Contrairement à la croyance répandue selon laquelle il n'y aurait pas assez de femmes qualifiées pour siéger dans les conseils des entreprises de l'UE, une base de données 2012 établie par des écoles de commerce européennes démontre que plus de 7 000 femmes seraient parfaitement aptes à siéger dans des conseils de sociétés cotées en bourse et seraient disponibles à cette fin («femmes prêtes à siéger»). Voir http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Reding_Initiative.pdf (en anglais uniquement).

hommes-femmes au sein des conseils des sociétés. Il est démontré que les sociétés où un meilleur équilibre existe sont plus rentables, et que les écarts sont significatifs du point de vue statistique, à condition que le degré de représentation féminine dans les conseils soit suffisamment élevé pour influencer les comportements dans la prise de décision.

Deuxièmement, la sous-représentation des femmes a des retombées négatives sur l'économie au sens plus large. Elle contribue à l'écart d'emploi entre les hommes et les femmes, qui recouvre non seulement la représentation inégale des deux sexes aux différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise, par exemple aux postes de direction situés en dessous du niveau des conseils, mais aussi la participation inégale des hommes et des femmes au marché du travail dans son ensemble. Elle entretient ensuite l'écart de salaire qui existe entre hommes et femmes: dans toute l'Union, les femmes sont toujours moins bien rémunérées que les hommes, et ce à raison d'environ 16 % en moyenne, écart qui se creuse encore dans les sociétés cotées en bourse. De plus, un taux d'emploi et un niveau de salaire des femmes moins élevés sont synonymes d'un moindre rendement de l'éducation pour les personnes elles-mêmes et pour le secteur public, ce qui a également des répercussions sur le produit intérieur brut (PIB) de l'Union.

Mettre les femmes en mesure d'occuper les postes les plus élevés et exploiter ainsi pleinement le capital humain sera déterminant pour relever les défis démographiques de l'Union, pour affronter avec succès la concurrence dans une économie mondialisée et pour assurer à l'UE un avantage comparatif par rapport aux pays tiers. C'est un moyen indispensable pour faire redémarrer la croissance économique tel que le prévoit la stratégie Europe 2020. Ce point de vue est également ressorti de la consultation publique, qui a démontré l'existence d'un consensus parmi les parties prenantes sur le fait que donner aux femmes les moyens d'occuper des postes de direction est important à la fois pour les performances des entreprises et pour la croissance économique. Bien que cette nécessité et que les avantages économiques d'une plus grande diversité hommes-femmes au sein de la population active soient reconnus, les marchés ne parviennent pas à progresser sur cette voie. Cette incapacité du marché peut s'expliquer par la tendance des groupes très homogènes à ne rien changer à leur composition, afin de ne pas avoir à travailler avec des personnes ayant une autre formation ou étant de l'autre sexe, et à s'associer de préférence à des personnes de leur propre groupe.

Le nombre insuffisant de femmes siégeant actuellement dans les salles de conseil des sociétés crée un cercle vicieux qui perpétue leur sous-représentation au sein des organes décisionnels. La composition actuelle des conseils influence en effet l'attitude d'une société à l'égard de la parité hommes-femmes et tend à la dissuader de nommer davantage de femmes à des postes de décision. Le manque de femmes au sein des conseils des sociétés entraîne également un manque de parrainages et de modèles de réussite qui pourraient faciliter la progression de carrière des femmes, préparant ainsi celles qui ont une grande aptitude à l'encadrement à intégrer ces conseils.

Malgré deux recommandations du Conseil (publiées en 1984 et 1996), plusieurs initiatives législatives et non législatives des États membres et de multiples tentatives d'autorégulation, la représentation des femmes dans les conseils des sociétés cotées n'est passée que d'un peu plus de 5 % en 2003 à 13,7 % en 2012. Elle devrait progresser à peu près au même rythme, pour atteindre 20,4 % en 2020. Les parties prenantes s'accordent à dire qu'une action est nécessaire pour obtenir des progrès plus rapides.

En outre, des réglementations divergentes ou l'absence de réglementation au niveau national créent des obstacles au marché intérieur en imposant aux sociétés européennes cotées en

bourse des exigences divergentes en matière de gouvernance d'entreprise. Ces différences peuvent poser des difficultés pratiques aux sociétés cotées exerçant des activités transfrontalières ainsi qu'aux candidats à des postes de décision. Dans la plupart des États membres, l'opacité actuelle qui caractérise les procédures de sélection et les critères relatifs aux qualifications requises pour les postes décisionnels constitue un obstacle de taille sur la voie d'une plus grande diversité dans les conseils des sociétés et influe négativement sur la carrière des candidats à ces postes, sur leur liberté de circulation, et sur les décisions des investisseurs.

## 2. SUBSIDIARITE ET PROPORTIONNALITE

L'égalité entre les hommes et les femmes est l'un des objectifs fondateurs de l'Union, ainsi que le mentionnent ses traités (article 3, paragraphe 3, du TUE) et la charte des droits fondamentaux (article 23). Conformément à l'article 8 du TFUE, pour toutes ses actions, l'Union doit chercher à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes. L'article 157, paragraphe 3, du TFUE confère à l'Union européenne le droit d'agir dans le domaine de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail.

Les disparités croissantes entre États membres que l'on observe actuellement dans la représentation des femmes au sein des conseils des sociétés cotées en bourse tiennent au fait que bien qu'ils puissent adopter des mesures pour contrebalancer la sous-représentation des femmes dans la prise de décision économique, bon nombre d'États membres ne sont pas disposés à agir de leur propre initiative ou se heurtent à des résistances lorsqu'ils le font. Les déséquilibres qui existent dans toute l'Union ne pourront dès lors être réduits qu'en adoptant une approche commune; de même, les possibilités de parvenir à la parité hommes-femmes ainsi que le potentiel de compétitivité et de croissance peuvent être mieux réalisés par une action coordonnée au niveau de l'Union que par des initiatives nationales de portée, d'ambition et d'efficacité variables. Seule une mesure adoptée à l'échelle de l'Union peut contribuer à assurer l'utilisation optimale des viviers de compétences que représentent les femmes aujourd'hui. **Une initiative au niveau de l'Union dans ce domaine respecterait donc pleinement le principe de subsidiarité.**

Une action au niveau de l'Union n'a de raison d'être que dans la mesure où il est nécessaire et indispensable de remédier à l'éternelle sous-représentation des femmes. La mesure législative aura donc un caractère temporaire, afin d'être conforme au principe de subsidiarité.

Les **actions envisagées sont conformes au principe de proportionnalité** en ce qu'elles se limiteraient à fixer des objectifs et des principes communs. Dans un esprit d'harmonisation a minima, les États membres jouiraient d'une liberté suffisante pour déterminer la meilleure façon d'atteindre ces objectifs communs compte tenu des spécificités nationales. Aucune mesure contraignante de l'UE ne compromettrait la faculté qu'ont les sociétés de nommer les membres les plus qualifiés de leurs conseils. Il s'agirait d'une mesure respectant pleinement les conditions posées par la jurisprudence pertinente de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) pour les actions positives, dont le but précis est de garantir la conformité au principe de proportionnalité.

## 3. OBJECTIFS

Les **objectifs généraux** consistent à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans les instances de décision économique et à utiliser pleinement le vivier de compétences des candidats, afin d'approcher de la parité hommes-femmes dans les conseils des sociétés, ce qui contribuerait à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020. Eu égard aux composantes sous-jacentes du problème, deux **objectifs spécifiques** peuvent être définis: i) réduire les obstacles auxquels se heurtent les femmes pour obtenir un siège d'administrateur et ii) améliorer la gouvernance des entreprises ainsi que leurs performances, ce qui aboutirait à un objectif opérationnel consistant à fixer un objectif commun pour la représentation de chaque sexe dans les conseils des sociétés cotées, à atteindre d'ici 2020.

## 4. OPTIONS D'ACTION

Ayant établi qu'une harmonisation a minima des mesures était nécessaire pour renforcer la mixité hommes-femmes dans les conseils des sociétés, l'examen des options d'action a tenu compte des principes de subsidiarité et de proportionnalité, ainsi que de cohérence avec la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (ci-après la «charte») et avec les autres politiques de l'Union. La prise en compte de ces principes se reflète dans le fait que toute initiative éventuelle serait limitée à la fois dans sa portée et dans le temps. Il s'ensuit que seules les sociétés cotées en bourse, à l'exception notable des PME, sont considérées. Les sociétés cotées jouissent d'une grande visibilité et revêtent une importance économique cruciale. Qui plus est, la représentation des femmes dans leurs conseils est l'une des plus faibles par rapport aux autres catégories qui ont été analysées.

Comme hypothèse de travail, l'objectif pour les options retenues est fixé à 40 %. Ce pourcentage se situe ainsi entre la «masse critique» minimale qui a été estimée nécessaire pour obtenir des effets durables sur la performance des conseils des sociétés (30 %), et la parité parfaite (50 %). La date butoir de 2020 permettrait d'harmoniser les efforts pour augmenter la proportion de femmes siégeant dans les conseils des sociétés dans toute l'Union, en tenant suffisamment compte des différentes situations de départ des États membres.

### 4.1. Option 1: statu quo

Cette option n'impliquerait aucune action nouvelle au niveau de l'Union; il s'agirait simplement du maintien de la situation existante.

### 4.2. Option 2: mesure non contraignante

Il s'agirait d'une recommandation non contraignante adressée aux États membres les invitant à prendre les mesures appropriées pour atteindre, d'ici 2020, une représentation d'au moins 40 % de chaque sexe dans les conseils des sociétés, laquelle ciblerait les administrateurs tant exécutifs que non exécutifs des sociétés cotées en bourse de l'Union.

### 4.3. Option 3: mesure contraignante minimale – objectif fixé uniquement pour les membres non exécutifs des conseils

Cette option d'une mesure législative contraignante instaurerait un objectif chiffré consistant à atteindre au moins 40 % de représentation de chaque sexe dans les conseils des entreprises, qui ne s'appliquerait qu'aux administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse de

l'Union. Cette option, comme les deux suivantes, ne concernerait pas les PME et aurait un caractère temporaire.

### 4.4. Option 4: mesure contraignante intermédiaire – objectif fixé pour les administrateurs non exécutifs, assorti d'un objectif souple pour les administrateurs exécutifs

Outre la mesure législative instaurant un objectif chiffré de 40 % pour les administrateurs non exécutifs, cette option imposerait l'obligation de fixer un objectif souple pour les administrateurs exécutifs. Ce dernier serait défini par les sociétés cotées en bourse elles-mêmes en fonction de leur situation particulière.

### 4.5. Option 5: mesure contraignante maximale – objectifs fixés pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs

Cette option introduirait un objectif chiffré en matière de diversité hommes-femmes parmi les administrateurs, le niveau de représentation à atteindre d'ici 2020 devant être d'au moins 40 % pour chaque sexe, pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs des sociétés cotées en bourse dans l'Union.

## 5. ANALYSE D'IMPACT

### 5.1. Analyse de l'option 1

Si aucune action nouvelle n'est entreprise, on peut s'attendre à ce que les progrès sur la voie des objectifs généraux et spécifiques soient lents, la **proportion de femmes** dans les conseils des sociétés ne devant atteindre que 20,84 % en 2020. En conséquence, cette option n'aurait qu'un impact négligeable sur les **droits sociaux et fondamentaux**, voire un impact nul sur ces derniers en ce qui concerne le niveau de l'UE, étant donné que la charte, en vertu de son article 51, paragraphe 1, ne serait pas applicable aux mesures prises par les États membres qui ne mettent pas en œuvre le droit de l'Union.

Les effets sur l'**écart d'emploi entre les hommes et les femmes** seraient très limités puisque les premiers auraient toujours quatre fois plus de chances que les secondes de siéger dans un conseil de société, et deux fois plus de chances d'occuper un poste d'encadrement. L'**écart de salaire entre les hommes et les femmes**, qui correspond à la différence entre les salaires des hommes et ceux des femmes dans les sociétés cotées, serait de 23,72 %, alors que le taux moyen de **rendement de l'éducation** serait de 18,2% pour les personnes elles-mêmes et de 22,11 % pour le secteur public. Les **performances des entreprises** devraient se situer, en moyenne, à 10,78 % de rentabilité des capitaux propres (RCP) pour les sociétés cotées de l'UE-27.

Dans la mesure où le statu quo n'entraînerait aucune modification en matière d'**investissements** ou de **charge administrative**, les coûts correspondants sont estimés à zéro.

### 5.2. Analyse de l'option 2

En raison de son caractère non contraignant, cette option ne devrait faire pencher la balance en faveur d'une action non contraignante que dans les États membres qui débattent actuellement de cette question. Au regard de l'expérience passée, une recommandation devrait être limitée dans ses effets. La **proportion de femmes** dans les conseils des sociétés cotées en

bourse devrait atteindre 23,57 % en 2020, ce qui représente une légère augmentation, de 2,73 points de pourcentage, par rapport à l'option 1. Elle aurait un impact assez faible sur les **droits sociaux et fondamentaux** puisque les effets bénéfiques découlant de la parité ne se feraient sentir que dans une très faible mesure. Dans les situations où la recommandation serait appliquée et atteindrait son objectif d'augmentation de la proportion de femmes dans les conseils des entreprises, réduisant ainsi les écarts qui existent entre hommes et femmes, elle contribuerait à promouvoir la parité et les droits consacrés à l'article 15 (liberté professionnelle et droit de travailler) et à l'article 23 (égalité entre femmes et hommes) de la charte. Étant donné que les mesures prises par les États membres à la suite d'une recommandation doivent être considérées comme mettant en œuvre le droit de l'Union au sens de l'article 51, paragraphe 1, de la charte, les États membres devraient veiller à réduire autant que possible les effets négatifs sur les articles 16 (liberté d'entreprise) et 17 (droit de propriété) de la charte.

Cette option aurait des **retombées** positives modérées **sur l'économie au sens plus large**, en termes de réduction des écarts d'emploi et de salaire entre les hommes et les femmes, et d'accroissement du rendement moyen de l'éducation. La légère augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs exécutifs et non exécutifs qui en résulterait n'affecterait que modérément les caractéristiques générales de la **gouvernance d'entreprise**. Sur la base d'une estimation prudente, les **performances des entreprises** en termes de rentabilité des capitaux propres devraient augmenter de 0,67 % par rapport aux valeurs de référence, ce qui générerait un bénéfice net supplémentaire d'environ 4 milliards d'EUR pour les sociétés cotées.

Seuls les États membres qui suivraient la recommandation et, dans le cas de mesures nationales non contraignantes, seules les sociétés qui répondraient à ces mesures auraient à supporter des coûts d'investissement. Sur cette base, les **coûts d'investissement** annuels totaux dans l'UE sont estimés à 3,7 millions d'EUR pour la période 2017 - 2020 et à 651 800 EUR pour la période 2021 - 2030. La **charge administrative** annuelle moyenne liée à l'obligation imposée à toutes les sociétés concernées de faire rapport sur la composition hommes-femmes de leurs conseils s'élèverait à 115 000 EUR. Si l'on part du principe que tous les États membres qui prennent des mesures en assurent également le suivi, on estime la moyenne annuelle totale des coûts de **suivi** dans l'UE à 93 000 EUR.

### 5.3. Analyse de l'option 3

À supposer le plein respect de l'objectif, cette option permettrait de porter la **proportion de femmes** siégeant dans les conseils des sociétés à 32,58 % en 2020, soit une augmentation tangible de 11,74 points de pourcentage par rapport à l'option 1. Étant donné que la proportion de femmes parmi les administrateurs non exécutifs atteindrait 40 %, cette option aurait un impact considérable sur les **droits sociaux et fondamentaux**. En conséquence, les effets bénéfiques découlant de la parité hommes-femmes qui en résulteraient et qui seraient ressentis à un niveau approprié seraient bien plus importants. Cette option aurait un effet bénéfique évident sur l'égalité entre hommes et femmes et sur les droits conférés par les articles 15 et 23 de la charte. Bien qu'elle représente également une limitation des droits énoncés aux articles 16 et 17 de la charte en ce qu'elle restreindrait le droit des sociétés de décider par qui elles sont gérées et surveillées, elle maintient une sauvegarde puisqu'elle laisse aux sociétés une marge d'appréciation suffisante pour sélectionner les administrateurs les plus qualifiés, cet instrument n'affectant que la composition hommes-femmes globale des conseils des sociétés. En outre, étant donné que cette option ne concerne que les membres non exécutifs de ces conseils, elle ne représenterait qu'une limitation mineure dans la mesure où

ces postes ne touchent pas aux tâches de gestion quotidienne. Si elles ne parviennent pas, à niveau de qualification égal, à trouver une femme pour siéger au sein de leurs conseils, les sociétés ne sont pas obligées d'atteindre l'objectif.

Cette option aurait des **retombées** positives **sur l'économie au sens plus large**, en termes de réduction des écarts d'emploi et de salaire entre les hommes et les femmes, et d'accroissement du rendement moyen de l'éducation. Elle aurait des effets positifs importants sur la **gouvernance d'entreprise**, accompagnés d'une incidence notable sur la dynamique des conseils des sociétés. De surcroît, l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils aurait un effet bénéfique visible sur les **performances des entreprises**, puisque cette option entraînerait des bénéfices nets bien supérieurs à ceux escomptés dans l'option 2, soit une augmentation du résultat net des sociétés cotées d'environ 15,7 milliards d'EUR selon une estimation prudente. Les projections de la rentabilité moyenne indiquent une hausse de 2,61 % par rapport aux valeurs de référence.

Pour tirer pleinement parti du vivier de compétences existant, cette option nécessiterait des **coûts d'investissement** annuels totaux s'élevant à 16,6 millions d'EUR pour la période 2017 – 2020 et à 3 millions d'EUR pour la période 2021 – 2030. Enfin, elle générerait une **charge administrative** annuelle totale s'élevant à 124 000 EUR pour l'établissement des rapports par les sociétés, tandis que les États membres supporteraient des coûts annuels de 100 000 EUR pour le **suivi** des progrès réalisés.

### 5.4. Analyse de l'option 4

Cette option aurait le même impact sur les administrateurs non exécutifs que l'option 3. Pour ce qui est de l'objectif souple concernant les administrateurs exécutifs, il est supposé que chaque société remplace un homme par une femme parmi ces administrateurs (la taille moyenne des conseils des sociétés restant inchangée). Une telle mesure accroîtrait considérablement la **proportion de femmes** siégeant dans les conseils exécutifs, la portant à 34,11 % en 2020, soit un quasi-doublement du nombre de femmes administrateurs exécutifs et une augmentation du nombre global de 13,27 points de pourcentage par rapport à l'option 1. Cela tient au fait qu'en plus de l'objectif de 40 % pour les administrateurs non exécutifs, la présence des femmes parmi les administrateurs exécutifs atteindrait 14,44 %. Comme l'option 3, cette option devrait avoir un impact considérable sur les **droits sociaux et fondamentaux**, puisque les effets bénéfiques découlant de la parité hommes-femmes seraient les mêmes. Or, allant légèrement plus loin que l'option 3 en ce qui concerne la dimension des droits fondamentaux, cette prescription minimale, qui inciterait les sociétés à accroître la proportion de femmes parmi leurs administrateurs exécutifs et ainsi à en promouvoir davantage aux postes d'encadrement les plus élevés, pourrait encore renforcer les effets bénéfiques sur les droits inscrits aux articles 15 et 23 de la charte. L'option 4 ne renforcerait pas l'impact négatif sur les droits inscrits aux articles 16 et 17 de la charte, puisque chaque société serait libre de fixer son propre objectif et d'être plus ou moins ambitieuse.

Cette option aurait des **retombées** positives considérables **sur l'économie au sens plus large**, en termes de réduction des écarts d'emploi et de salaire entre les hommes et les femmes, et d'accroissement du rendement moyen de l'éducation. Les indicateurs relatifs à la **gouvernance d'entreprise** montreraient de bien meilleurs résultats avec cette option. Les **performances des entreprises** enregistreraient également un net progrès. On estime que les **bénéfices nets** correspondants devraient encore augmenter, aboutissant à un résultat net supplémentaire des sociétés cotées d'environ 23,7 milliards d'EUR selon une estimation prudente, dans la mesure

où la rentabilité moyenne des capitaux propres devrait progresser de 2,92 % par rapport aux valeurs de référence.

Dans le cadre de cette option, les **coûts d'investissement** annuels totaux sont estimés à 18,3 millions d'EUR pour la période 2017-2020 et à 3,5 millions d'EUR pour la période 2021-2030. Ces coûts d'investissement ne sont certes pas négligeables, mais sont très modestes par rapport aux effets bénéfiques précités pour les entreprises, quelles que soient les considérations d'ordre macroéconomique. La **charge administrative** pesant sur les entreprises et les **coûts de suivi** supportés par les États membres seraient du même niveau que dans l'option 3, soit 124 000 EUR et 100 000 EUR respectivement, étant donné que l'option 4 n'impose pas d'obligations supplémentaires par rapport à l'option 3.

### 5.5. Analyse de l'option 5

À supposer qu'elle soit pleinement respectée, cette option devrait être la plus efficace pour accroître **la proportion de femmes** dans les conseils des sociétés, **qui devrait atteindre 40 % en 2020** tant pour les administrateurs exécutifs que pour les administrateurs non exécutifs (par rapport à l'option 1, cette augmentation de 19,16 points de pourcentage au niveau des conseils des sociétés correspondrait à une progression, respectivement de 32,19 et 15,25 points de pourcentage, pour les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs). Elle aurait un très grand impact sur les **droits sociaux et fondamentaux**, dans la mesure où les effets bénéfiques découlant de la parité hommes-femmes seraient très importants. Elle permettrait de transformer l'encadrement et la culture d'entreprise de la manière la plus profonde et la plus durable, produisant ainsi les effets positifs les plus importants sur la situation des femmes sur le marché du travail. En revanche, la restriction des droits prévus aux articles 16 et 17 de la charte serait plus grande si les considérations relatives à la parité hommes-femmes limitaient la liberté de choix des sociétés en matière de désignation des administrateurs exécutifs chargés de la gestion quotidienne de l'entreprise et des principales transactions commerciales. Cette restriction ne paraît toutefois pas disproportionnée eu égard à l'importance de l'objectif poursuivi, à savoir l'égalité entre les femmes et les hommes telle qu'elle est reconnue dans la charte et les traités. En outre, cette restriction peut être atténuée, puisque les sociétés n'auraient pas à atteindre cet objectif de parité lorsqu'elles ne seraient pas en mesure de trouver, à niveau de qualification égal, des candidats du sexe sous-représenté, par exemple dans des secteurs où la proportion de femmes est particulièrement basse dans le personnel et l'encadrement et où les postes d'administrateurs exécutifs exigent une expertise et une expérience spécifiques de ce secteur. S'ils choisissent cette option, les décideurs devront veiller à tenir dûment compte de la portée des restrictions en ce qui concerne les droits fondamentaux des actionnaires.

Cette option aurait des **retombées** positives tout à fait considérables **sur l'économie au sens plus large**, en termes de réduction des écarts d'emploi et de salaire entre les hommes et les femmes, et d'accroissement du rendement moyen de l'éducation. Les mesures contraignantes, tant pour les administrateurs exécutifs que non exécutifs, produiraient un effet considérable sur la **gouvernance d'entreprise,** et la **performance des entreprises** pourrait enregistrer une progression moyenne des capitaux propres de 3,95% par rapport aux valeurs de référence. Cela aboutirait à une augmentation du résultat net des entreprises cotées d'environ 23,7 milliards d'EUR selon une estimation prudente.

Dans le cadre de l'option 5, les **coûts d'investissement** annuels totaux devraient s'élever à 26,5 millions d'EUR pour la période 2017—2020, avant d'être ramenés à 5 millions d'EUR pour la période 2021-2030. Ces coûts d'investissement ne sont certes pas négligeables, mais

sont assez modestes par rapport aux effets bénéfiques précités qui en découleraient au niveau des entreprises, quelles que soient les considérations d'ordre macroéconomique. La **charge administrative** pesant sur les entreprises et les **coûts de suivi** supportés par les États membres seraient du même niveau que dans les options 3 et 4, soit 124 000 EUR et 100 000 EUR respectivement.

## 6. COMPARAISON DES OPTIONS

Toutes les options devraient s'attaquer aux principales causes du problème et contribuer à réduire à des degrés divers, voire à briser, le cercle vicieux qui empêche les femmes de participer aux conseils des sociétés. Il ressort de la comparaison des conséquences des différentes options que (i) les mesures contraignantes sont plus efficaces pour atteindre les objectifs que les mesures non contraignantes, (ii) les mesures ciblant à la fois les administrateurs exécutifs et non exécutifs sont plus efficaces que celles qui ne ciblent qu'un seul groupe et (iii) les mesures contraignantes produisent plus d'effets bénéfiques pour la société et l'économie que les mesures non contraignantes

Parallèlement, les mesures contraignantes entraîneraient comparativement une charge administrative et des coûts plus importants, qui demeureraient toutefois plutôt modestes au regard des retombées positives escomptées sur l'économie. En outre, le degré d'efficacité des différentes options est directement lié à l'étendue de l'interférence entre les droits des sociétés et les droits des actionnaires en tant que propriétaires. Par rapport à une mesure non contraignante ayant un effet tangible, mais toutefois limité, un impact plus important au regard des objectifs poursuivis exigerait un instrument ayant force contraignante et fixant des objectifs pour la composition des conseils des sociétés. Alors que les conséquences de toutes les options sur les droits fondamentaux sont justifiables et conformes au principe de proportionnalité compte tenu de la légitimité des objectifs poursuivis et des garanties prévues, les options fixant des objectifs chiffrés pour les administrateurs exécutifs, c'est-à-dire les personnes directement responsables de la gestion opérationnelle quotidienne de l'entreprise, sont celles qui produiraient les effets les plus bénéfiques mais représenteraient aussi l'interférence la plus grande.

Le choix de l'option dépendra de la question de savoir si le coût accru et l'interférence plus grande avec les droits fondamentaux des mesures contraignantes pourraient être justifiés par les effets bénéfiques plus importants sur la société et l'économie de ces mesures ou, si les mesures non contraignantes doivent être privilégiées parce que, bien que leurs effets bénéfiques sur la société et l'économie soient moindres et qu'elles soient moins efficaces pour atteindre les objectifs poursuivis, elles restreignent moins l'exercice des droits fondamentaux. Les points de vue des parties prenantes seront aussi dûment pris en considération lors du choix de l'option.

La charge administrative devrait être minimale pour l'ensemble des options, étant donné que ces dernières ne s'appliqueraient qu'aux sociétés cotées en bourse, qui sont censées être capables d'utiliser les mécanismes existants pour faire rapport aux États membres et leur fournir les informations nécessaires sur les mesures prises pour se conformer à leurs obligations. Au cours de l'examen préliminaire des options d'action, les options susceptibles de faire peser une charge administrative avaient été écartées assez tôt.

## 7. MODALITES DE SUIVI ET D'EVALUATION

Si une mesure contraignante était adoptée au niveau de l'Union (options 3 à 5), les États membres auraient à assurer un suivi auprès des sociétés cotées pour vérifier qu'elles respectent bien les objectifs et à faire rapport à la Commission sur l'état d'avancement de la mise en œuvre au niveau national. La Commission, quant à elle, assurerait un suivi pour contrôler la bonne transposition et la bonne mise en œuvre de l'instrument contraignant au niveau national. La Commission ferait ensuite régulièrement rapport au Parlement européen et au Conseil sur les progrès réalisés. Une mesure contraignante au niveau de l'UE serait vraisemblablement limitée dans le temps, ce qui signifie qu'elle serait abrogée au bout d'un certain nombre d'années si des progrès suffisants étaient réalisés et si l'on pouvait raisonnablement prévoir que la tendance à la hausse caractérisant la présence des femmes à des postes de décision économique persisterait après la suppression de ladite mesure.