

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Délégation aux droits des femmes et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

- Audition sur l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles de Mme Monique Bourven, auteur du rapport du Conseil économique, social et environnemental : « La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité » .....2

Mardi  
6 janvier 2009  
Séance de 18 heures

Compte rendu n° 10

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence  
de Mme Marie-Jo  
Zimmermann,  
*présidente***



**La Délégation a procédé à l'audition sur l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles de Mme Monique Bourven, auteur du rapport du Conseil économique, social et environnemental : « La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité ».**

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Nous accueillons Mme Monique Bourven, membre, au sein du Conseil économique et social, de la section des finances et de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes.

En 2007, vous avez, madame Bourven, mené un travail sur la place des femmes dans les lieux de décision.

Lors du vote de la loi de mars 2006, j'ai été favorable à l'instauration de sanctions financières lourdes pour les entreprises qui ne respecteraient pas les lois votées en 1972, en 1983 et en 2001, car elles étaient encore 70 % à ne pas le faire. Le MEDEF et d'autres organisations syndicales n'y étaient pas favorables. Des sanctions financières sont-elles, selon vous, nécessaires ? La Délégation doit-elle se mobiliser à ce sujet ?

D'autre part, lors de l'examen du projet de loi de 2006, un amendement avait été voté imposant une présence de 20 % de femmes dans les conseils d'administration. Le Conseil constitutionnel l'a annulé au motif qu'il ne reposait pas sur une base constitutionnelle. Cette base existe aujourd'hui. Estimez-vous qu'il faille se battre pour faire adopter à nouveau cet amendement ? Faut-il imposer, comme en Norvège et en Espagne, un pourcentage de présence féminine dans les conseils d'administration ?

Enfin, avez-vous des suggestions pour améliorer la place des femmes dans les lieux de décision ?

**Mme Monique Bourven.** Je répondrai à vos questions pour ce qui concerne le monde de l'entreprise.

Notre étude a montré que les choses ont peu bougé depuis le rapport présenté en 2000 par Michèle Cotta. Sur les 200 premières entreprises françaises par leur capitalisation boursière, le pourcentage de femmes dans les comités exécutifs et dans les organes de gouvernance se situe entre 6 % et 8 %. Le taux de femmes créatrices d'entreprise se monte, quant à lui, à 30 %.

Le déséquilibre s'amplifie avec la taille des entreprises: plus l'entreprise est grande et moins les femmes arrivent à franchir le « plafond de verre » et plus elles sont absentes du haut de la pyramide.

Notre rapport a été publié en 2007 sur la base des chiffres de 2006. À mon sens, les choses n'ont guère avancé depuis. Les sociétés du CAC 40 se targuent d'avoir 10 % de femmes dans leurs conseils d'administration, cela relève en partie de l'affichage. Il ne s'agit que d'un nombre limité de sociétés et ce chiffre est une moyenne, c'est-à-dire, en définitive, un « mensonge » dont il existe, comme le soulignait Disraeli, trois formes : le mensonge, le fieffé mensonge... et la statistique ! Derrière un pourcentage, se cachent en effet des réalités différentes. Celui de 8 % de femmes dans la ressource managériale et dirigeante, par exemple, peut signifier que certaines sociétés en comptent 15 % et d'autres zéro. De même, si, dans les

80 premières entreprises françaises par le chiffre d'affaires, le pourcentage de femmes dans les comités de direction s'élève à 7 %, en réalité, 30 % de ces entreprises ne comptent aucune femme parmi les exécutifs, 30 % une seule et les 40 % restantes trois ou quatre. La donnée intéressante à retenir est que, dans 60 entreprises sur 82, ne figure parmi les dirigeants aucune femme ou, au mieux, une seule femme.

L'évolution est très lente et l'on peut craindre qu'avec la crise, les choses aillent de mal en pis.

La fixation de quotas est envisageable dans la gouvernance, c'est-à-dire pour les conseils d'administration mais pas pour les comités exécutifs, au sein desquels la promotion demande compétence et préparation. On ne peut pas obliger, du jour au lendemain, les entreprises, par une approche sexiste, à compter 50 % de femmes dirigeantes. Je citais d'ailleurs, en conclusion de la présentation de mon rapport au Conseil économique et social, Françoise Giroud qui soulignait que la féminité n'est pas une incompétence mais n'est pas une compétence non plus. Le fait d'être une femme ne donne pas directement le droit de diriger.

Si la politique des quotas dans les exécutifs me paraît donc difficile à mener, avoir imposé, en revanche, un pourcentage de 20 % de femmes dans les conseils d'administration, notamment au sein des banques, aurait été une sage décision au vu de la crise actuelle car je suis persuadée que les femmes n'ont pas la même approche du risque.

Je suis l'une des rares femmes à avoir fait toute sa carrière dans la finance, ce qui ne me semblerait plus possible aujourd'hui. Certes, beaucoup plus de femmes travaillent dans ce secteur qu'à l'époque où j'y suis entrée, mais il n'y en a plus qui franchissent « le plafond de verre ».

Une politique de quotas – un taux de 20 % ou 25 % dans les conseils d'administration me paraît tout à fait atteignable – et des sanctions seraient, selon moi, tout à fait bienvenues.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** La Norvège a imposé un taux de 40 %.

**Mme Monique Bourven.** En effet, mais la difficulté a été de trouver ces 40 % de femmes.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Les chefs d'entreprise norvégiens reconnaissent que, si la loi ne les y avait pas obligés, jamais ils n'auraient pris l'initiative de nommer 40 % de femmes dans les conseils d'administration. Aujourd'hui, non seulement ce pourcentage est atteint, mais cela a transformé la façon de gérer les entreprises.

**Mme Monique Bourven.** J'en suis persuadée. Les femmes ont un regard différent de celui des hommes sur l'organisation du travail, les risques et les stratégies. Cela pourrait éviter que les entreprises regardent toutes dans la même direction, ce qui conduit aux catastrophes que nous connaissons.

Sans préjuger l'avis de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du CES, je vous encourage, à titre personnel, à persévérer dans cette voie.

Il en va autrement pour le management car il requiert à la fois une compétence de métier – capacité de superviser une branche financière, juridique ou autre – et une expérience de management, or justement celle-ci manque souvent aux femmes.

Il existe par ailleurs différents freins à la promotion des femmes. Certains sont sociétaux et culturels. Une femme est une mère potentielle et cela est associé, dans l'esprit d'un chef d'entreprise, au risque d'instabilité et d'indisponibilité. Au contraire, quand un homme devient père, cela est considéré comme un gage de stabilité et de responsabilité. Pour un homme, avoir un enfant est un plus alors que, pour une femme, c'est un moins.

D'autres freins résultent de l'orientation des femmes qui leur fait dédaigner les professions plus techniques. D'autres encore proviennent des femmes elles-mêmes qui se tournent davantage vers les métiers d'expertise que vers la filière management. Or, pour faire partie d'un comité de direction d'une entreprise, il faut manager.

S'il me paraît difficile d'imposer un quota dans le management, on peut tout de même imposer des objectifs.

Total, entreprise réputée pour sa gestion sociale et la prise en compte de l'équilibre entre hommes et femmes, ne compte aucune femme dans son comité exécutif. Je pourrais citer d'autres exemples, notamment dans les grandes banques, telle la BNP qui ne compte aucune femme parmi les treize ou quatorze membres de son comité exécutif.

Les entreprises pourraient se fixer des objectifs de féminisation de leur comité de direction.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Comment le leur imposer ?

**Mme Monique Bourven.** C'est difficile. En 2006 – où la conjoncture était plus favorable – nous considérons que cela pouvait se faire « naturellement » grâce d'abord aux départs en retraite dus au « papy boom ». Cela étant, les dirigeants ont souvent pour dauphins des gens qui leur ressemblent. Ils cherchent à se faire remplacer par des personnes de même formation qu'eux, ayant le même profil.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Certaines femmes ont pourtant ce même profil, étant sorties des mêmes écoles et ayant suivi le même parcours.

Je suis surprise de vous entendre dire qu'il n'est pas possible d'imposer des objectifs de féminisation de leur comité de direction. Si on ne le fait pas, on n'avancera jamais.

**Mme Monique Bourven.** Il est difficile d'imposer des quotas à des entreprises privées pour des postes de cette importance. Il est, en revanche, possible d'exiger que des efforts soient réalisés, s'indigner qu'il n'y ait aucune femme dans le comité de direction et inciter à ce qu'il y ait un pourcentage de 10 % ou 15 % de femmes dans les deux ans qui suivent. Un tel objectif ne peut toutefois être atteint du jour au lendemain. Cela nécessite une préparation. On ne peut pas renvoyer le directeur général délégué simplement pour le remplacer par une femme.

Dans un conseil d'administration, l'équilibre entre hommes et femmes peut intervenir au moment du renouvellement des administrateurs. Les entreprises seraient obligées de présenter 50 % de femmes à l'élection de l'assemblée générale.

Dans les comités de direction, il est plus difficile d'imposer cela, d'autant qu'il faut que les femmes elles-mêmes le veuillent. Elles ne sont pas si nombreuses qu'on le croit à vouloir être dans le top management.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Ce que vous dites vaut peut-être pour les femmes de notre génération, mais pas pour celles de trente ou quarante-cinq ans. Je suis convaincue qu'on trouverait des candidates.

**Mme Monique Bourven.** Certainement, mais encore faut-il qu'elles aient été identifiées, ce qui pose la question du management des personnes et des carrières. La gestion des carrières dans les grands groupes cible les « hauts potentiels » dans la tranche des trente à trente-cinq ans, qui est une période défavorable pour les femmes. C'est pourquoi la délegation aux droits des femmes a proposé qu'elle soit étendue jusqu'à quarante ans. Les femmes ont souvent leurs enfants entre trente et trente-cinq ans, et passent alors des périodes hors de l'entreprise. Je connais certes des femmes qui se sont arrêtées de travailler juste pour accoucher et qui se sont ensuite remises à travailler chez elles, mais ce n'est pas le cas général.

Les hommes ont, au contraire, des carrières linéaires. Quand un Polytechnicien entre dans une entreprise, on peut lui prédire son cheminement : il sera à tel poste à vingt-huit ans, à tel autre à trente-deux ans et, s'il rentre dans les « hauts potentiels », il peut prétendre à un poste de direction à trente-huit ans, sa carrière étant ensuite fonction des rapports de force avec ses alter ego.

La vie dans une entreprise est, pour les femmes, difficile.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Vous n'êtes pas très optimiste.

**Mme Monique Bourven.** Je pars simplement du constat selon lequel 7 % de femmes seulement figurent parmi les dirigeants des principales entreprises françaises.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Je vous l'accorde. Nous pourrions donc, à notre niveau, donner comme impulsion l'objectif de 20 % de femmes dans les structures de gouvernance.

On voit bien que une partie du problème vient de la tendance qu'ont les femmes à se dévaloriser.

**Mme Monique Bourven.** Cela dépend. Pour ma part, si j'ai fait une carrière exceptionnelle pour une femme dans la banque et la finance c'est parce que j'ai accepté tout ce que l'on m'a proposé.

Il faut en tout cas de la volonté, et que les gens qui travaillent sous vos ordres vous reconnaissent. Il est beaucoup plus difficile d'être un dirigeant quand on est une femme, surtout dans des métiers d'hommes comme le mien. Il faut de l'expérience. Aujourd'hui, nombre de jeunes femmes en ont, mais, en 1968, il n'y avait que des hommes dans le secteur des marchés de capitaux. Pour autant, si les femmes y représentent maintenant la moitié des effectifs, aucune – sans que cela soit pris comme du pessimisme de ma part – ne figure au *top management* des banques, des compagnies financières ou des assurances.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Que suggérez-vous pour améliorer la situation ?

**Mme Monique Bourven.** Dans notre rapport, nous estimions qu'il s'agissait d'un travail de longue haleine. Il faudrait jouer sur deux cordes, en démontrant que l'image et la rentabilité de l'entreprise seraient améliorées par un management mixte.

Je crois beaucoup à la mixité du management. Après avoir quitté le Crédit agricole, j'ai créé une filiale d'une banque américaine en France, dont le comité de direction était composé d'un même nombre d'hommes de femmes : chacun apportait sa vision des choses, ce qui était très bénéfique.

Je suis davantage pessimiste quant à la possibilité de réussir sans que les dirigeants le veuillent. Pour certains directeurs des ressources humaines, s'il n'y a pas de femme dans le *top management*, ce n'est pas une préoccupation : c'est que personne ne s'est jamais posé la question.

Nous pensons donc insister sur ce point : le fait que des femmes occupent des postes de management, améliore l'image de l'entreprise et renforce la motivation de l'ensemble de la pyramide féminine, en ouvrant des perspectives de réussite. Sans aucune femme dans les postes de responsabilité, la motivation des autres est nécessairement moindre.

Une telle argumentation risque toutefois d'être affaiblie par la crise. Aussi faudra-t-il peut-être se montrer plus ferme : dans la situation économique actuelle, la gestion des carrières et le bon équilibre entre hommes et femmes dans le comité de direction sont sans doute le cadet des soucis de la plupart des dirigeants d'entreprise.

Toutefois, la féminisation des conseils d'administration devrait être plus aisée. Leur renouvellement, en cette période de crise, sera certainement perçu de manière positive, les actionnaires ayant été très déçus par les précédents administrateurs. Si, parmi les nouvelles têtes, il y a des femmes, elles devraient bénéficier du soutien des actionnaires lors des assemblées générales.

Il s'agit là cependant d'une mesure adaptée à la conjoncture. Pour le reste, l'objectif me paraît plus délicat à atteindre.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Vous n'êtes pas optimiste !

**Mme Monique Bourven.** Commencez déjà par modifier la composition des conseils d'administration : ce sera une petite révolution.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Les jeunes femmes cadres que je rencontre ne considèrent pas qu'imposer 20 % de femmes dans les conseils d'administration soit une mesure révolutionnaire !

**Mme Monique Bourven.** C'est vrai : vous pourriez aller jusqu'à 30, 35 voire 40 %. Si l'on prend une mesure de ce type, autant qu'elle soit marquante et, à cet égard, 20 % me paraissent un minimum.

**M. Daniel Spagnou.** Sans contrainte, on n'arrive à rien. On l'a bien vu en politique : dans les communes qui y ont été obligées, les listes paritaires sont entrées dans les mœurs ; ailleurs, dans les communes de moins de 3 500 habitants, rien ne bouge. Si vous voulez que des femmes fassent partie des conseils d'administration, il faut que la loi soit contraignante.

**Mme Monique Bourven.** C'est pourquoi le pourcentage de 20 % serait déjà une révolution !

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Encore faut-il que nous réussissions à la faire ! Si nous avons obtenu en 2006 la présence de 20 % de femmes dans les conseils d'administration, je crains que l'opportunité ne se représente plus.

**Mme Monique Bourven.** Il n'y a pas d'argument à opposer à une telle mesure.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Le MEDEF, par exemple, y est opposé. Il sera difficile de faire voter un nouvel amendement sur ce point.

S'agissant des carrières des femmes, ce que vous dites m'inquiète : à vous entendre, il n'y a aucun espoir pour qu'elles puissent un jour évoluer dans le système du management.

**Mme Monique Bourven.** Disons que depuis vingt ans, ce sont les mêmes femmes qui sont en place.

**M. Daniel Spagnou.** Et les mêmes hommes !

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Les jeunes générations n'ont pas envie – avec raison – d'attendre indéfiniment.

**Mme Monique Bourven.** Il est vrai que dans les secteurs nouveaux, comme les services ou l'informatique, on trouve des femmes parmi les dirigeants ; mais elles ont participé à la création de l'entreprise. Le problème se pose plutôt dans les « vieilles » structures, les multinationales, les sociétés de grande taille.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Dans les grands groupes automobiles, des femmes se trouvent aux commandes des différents services.

**Mme Monique Bourven.** Je ne parle pas des directions sectorielles : jusqu'à ce niveau, la carrière des femmes se déroule normalement. C'est pour accéder à l'échelon supérieur que les problèmes se posent.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** C'est ce constat que nous voudrions dépasser. Les jeunes femmes actuelles ont des ambitions et elles exigent d'avoir des perspectives de carrière !

**Mme Valérie Boyer.** Elles ont des résultats ?

**Mme Monique Bourven.** Elles peuvent évoluer jusqu'à des postes de direction générale, mais pas plus loin.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Certes, mais si nous, parlementaires, nous ne les soutenons pas et n'essayons pas de transformer le système – au besoin par la voie législative –, rien ne bougera.

Commençons par faire respecter la loi sur l'égalité professionnelle en matière de formation, d'embauche et d'évolution des carrières !

**Mme Valérie Boyer.** Quand, en novembre 2007, Rachida Dati a voulu nommer des femmes à cinq postes de procureurs généraux sur dix, il lui a été répondu que l'on n'en trouverait pas. Pourtant, les femmes sont majoritaires dans la magistrature. La ministre étant alors entrée dans une colère noire, il lui a été rétorqué qu'aucune n'était du niveau !

**Mme Monique Bourven.** Dans l'administration, ce devrait être plus facile car il s'agit de nominations et que l'on a affaire à des personnes formées et compétentes. Or, si les femmes représentent 26 % du vivier de personnes susceptibles d'accéder au grade supérieur, on ne les retrouve que dans 11 % des postes correspondants. Leur situation se dégrade au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie administrative.

**Mme Valérie Boyer.** Mais que faire quand votre patron vous refuse une promotion ? Cela m'est arrivé personnellement.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Toutefois, à la différence des femmes de ma génération, vous n'en êtes pas restée là et vous avez changé d'orientation professionnelle.

**Mme Valérie Boyer.** Mais c'est épuisant...

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Notre génération a été celle des précurseuses ; la vôtre a commencé à bouger ; les suivantes seront dans l'action pure et dure !

**Mme Valérie Boyer.** Cela n'est valable que pour les catégories socioprofessionnelles favorisées, où les filles bénéficient de la même éducation et de la même formation que les garçons. Dans les milieux socioculturels défavorisés, notamment ceux issus de l'immigration, les filles doivent adopter d'autres types de stratégies : elles ne peuvent pas faire de sport, sont obligées d'interrompre leurs études, bénéficient d'une moindre liberté de comportement. Dans ce domaine aussi, nous avons des choses à faire.

Nous toutes autour de cette table, nous avons rencontré des difficultés, mais nous avons réussi les surmonter ; à aucun moment, on ne nous a dit – du moins, pas ouvertement – qu'être une femme était un handicap. Ce n'est pas le cas partout.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Je suis totalement d'accord. C'est un des sujets sur lesquels nous devons revenir, en utilisant le travail que nous avons réalisé concernant les femmes issues de l'immigration.

**Mme Valérie Boyer.** Dans une entreprise, le fait d'avoir une mauvaise estime de soi, de ne pas pouvoir bénéficier de formations ou d'être obligée de rentrer à la maison à dix-sept heures, constitue autant de freins à la carrière.

**Mme Monique Bourven.** Il faudrait légiférer en matière d'organisation du travail, qui, au plus haut niveau, est faite par des hommes pour des hommes. C'est un frein à la carrière féminine.

**Mme Valérie Boyer.** Ne croyez-vous pas qu'aujourd'hui, les pères participent davantage aux tâches ménagères et qu'un des effets induits des 35 heures a été de leur faire prendre en charge une partie des contraintes familiales, ce qui est même devenu valorisant pour eux ?

**Mme Monique Bourven.** Tout dépend de leur carrière professionnelle. Toutefois, je reconnais que dans les jeunes générations, le partage des tâches ménagères progresse. Cela faisait partie de nos espoirs à long terme.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Il y a quelques années, j'étais dubitative sur ce point, mais je dois reconnaître que les choses évoluent en effet. Pensez-vous que la conjoncture actuelle aura des répercussions concernant nos sujets de préoccupation ?

**Mme Monique Bourven.** Je le crains. Nous allons traverser une période incertaine, qui rendra difficiles les réformes de structure et touchera particulièrement les populations les plus fragiles – et les femmes en font partie.

Il est évident que promouvoir la mixité sexuelle dans les organes exécutifs des entreprises ne sera plus perçu comme une priorité. En revanche, la crise peut favoriser votre projet de réforme des conseils d'administration, dans la mesure où ceux-ci sont rendus responsables de la situation actuelle. Nommer 20 ou 25 % de femmes à l'occasion de leur renouvellement peut être l'occasion de démontrer que celles-ci ont une vision différente des choses. Quoi qu'il en soit, elles représentent la moitié de la population : c'est une simple mesure d'égalité !

**Mme Valérie Boyer.** Dans ce cas de figure, il faut exiger la même chose dans l'administration. On ne peut pas demander au seul secteur privé de faire des efforts.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Surtout pas !

**Mme Monique Bourven.** Dans l'administration, les femmes sont encore moins bien traitées.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Françoise Milewski qui a travaillé sur ce sujet va être entendue par la Délégation.

**Mme Monique Bourven.** C'est elle qui nous a transmis les chiffres que je vous ai cités. Et parmi les cadres des trois fonctions publiques – d'État, territoriale et hospitalière –, la situation des femmes tend, sinon à se dégrader, du moins à stagner.

Cela étant, je suis désolée de vous avoir déçus quant à l'avenir proche.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Je comprends vos craintes. C'est pourquoi tant le Conseil économique et social que le Parlement doivent être des forces d'impulsion en la matière.

**Mme Monique Bourven.** Réformez déjà la fonction publique et les conseils d'administration des entreprises !

**M. Daniel Spagnou.** S'il y avait une mesure à prendre tout de suite, laquelle choisiriez-vous ?

**Mme Monique Bourven.** L'introduction d'une proportion minimale de femmes dans les conseils d'administration.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Dans la fonction publique territoriale, les femmes représentent 74 % de la catégorie C, 14 % de la catégorie B et seulement 7 % de la catégorie A !

**Mme Valérie Boyer.** Encore faut-il prendre en compte le niveau de diplôme à l'entrée dans les cadres. En outre, l'absentéisme est de plus en plus sanctionné par un refus de toute promotion – ce qui d'ailleurs me semble tout à fait normal. Il faut aller au-delà des chiffres.

Quant à raisonner en termes de quotas, cela ne me semble ni très pertinent ni agréable.

D'ailleurs, pour les scrutins uninominaux, il faut être lucide : on ne peut pas, au nom de la parité, exclure quelqu'un qui fait bien son travail sous prétexte que c'est un homme. En revanche, il n'est pas normal que la parité ne soit pas respectée au niveau des suppléants, qui sont majoritairement des hommes.

**Mme Monique Bourven.** C'est la même chose pour les comités de direction des entreprises : il faut que la nomination d'une femme soit justifiée. Pour les conseils d'administration en revanche, il suffit de profiter de leur renouvellement. Personne ne vous dira que c'est impossible. Le problème est que l'on retrouve les mêmes personnes dans tous les conseils d'administration.

**Mme Valérie Boyer.** C'est aussi la conséquence des jeux de captation du pouvoir et de la sclérose du monde syndical.

**Mme Monique Bourven.** Dans les pays nordiques, grâce aux quotas et avec l'aide de chasseurs de têtes, on a quand même réussi à renouveler les administrateurs. De surcroît, cela s'est fait en douceur, à l'occasion des renouvellements annuels.

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Madame Bourven, nous vous remercions. Nous tiendrons le CES informé de la suite de nos travaux.