



EUROPEAN WOMEN SHAREHOLDERS  
DEMAND GENDER EQUALITY

[www.ewsdge.eu](http://www.ewsdge.eu)

DIRECTION HOMME-FEMME ÉQUILIBRÉE  
LES ACTIONNAIRES EUROPÉENNES  
MONTRENT LE CHEMIN

DOCUMENTATION DU PROJET 2014-2016

<b>1. RAPPORT DE SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>6</b>		
<b>2. INTRODUCTION</b>	<b>12</b>		
<b>2.1 Historique : quelques exemples nationaux</b>	<b>13</b>		
<b>2.2 Projet EWSDGE</b>	<b>16</b>		
<b>3. RAPPORTS DES PAYS</b>	<b>20</b>		
<b>3.0 Présentation</b>	<b>21</b>		
<b>3.1 Belgique</b>	<b>22</b>		
3.1.1 Législation nationale	22		
3.1.2 Visites d'AG et activités dérivées	23		
3.1.3 Etude de cas	24		
<b>3.2 Bulgarie</b>	<b>24</b>		
3.2.1 Législation nationale	24		
3.2.2 Visites d'AG et activités dérivées	24		
3.2.3 Etude de cas	25		
<b>3.3 Finlande</b>	<b>26</b>		
3.3.1 Législation nationale	26		
3.3.2 Activités	27		
3.3.3 Etude de cas	27		
<b>3.4 France</b>	<b>28</b>		
3.4.1 Législation nationale	28		
3.4.2 Visites d'AG et activités dérivées	29		
3.4.3 Etude de cas	31		
<b>3.5. Allemagne</b>	<b>32</b>		
3.5.1 Législation nationale	32		
3.5.2 Visites d'AG et activités dérivées	33		
3.5.3 Etude de cas	34		
<b>3.6. Hongrie</b>	<b>34</b>		
3.6.1 Législation nationale	34		
3.6.2 Visites d'AG et activités dérivées	35		
3.6.3 Etude de cas	36		
<b>3.7. Irlande</b>	<b>37</b>		
3.7.1 Législation nationale	37		
3.7.2 Visites d'AG et activités dérivées	38		
3.7.3 Etude de cas	38		
<b>3.8. Italie</b>	<b>39</b>		
3.8.1 Législation nationale	39		
3.8.2 Visites d'AG et activités dérivées	39		
3.8.3 Etude de cas	40		
<b>3.9. Luxembourg</b>	<b>41</b>		
3.9.1 Législation nationale	41		
3.9.2 Visites d'AG et activités dérivées	41		
3.1.3 Etude de cas	42		
<b>3.10 Pays-Bas</b>	<b>42</b>		
3.10.1 Législation nationale	42		
3.10.2 Visites d'AG et activités dérivées	43		
3.10.3 Etude de cas	43		
<b>3.11 Espagne</b>	<b>44</b>		
3.11.1 Législation nationale	44		
3.11.2 Visites d'AG et activités dérivées	44		
3.11.3 Etude de cas	45		
<b>3.12 Royaume-Uni</b>	<b>46</b>		
3.12.1 Législation nationale	46		
3.12.2 Visites d'AG et activités dérivées	47		
3.12.3 Etude de cas	48		
<b>4. LÉGISLATION EUROPÉENNE</b>	<b>50</b>		
4.1 Directive « Femmes à bord »	51		
4.2 Transposition de la Directive RSE	53		
4.2.1 Belgique	55		
4.2.2 Bulgarie	55		
4.2.3 Finlande	57		
4.2.4 France	58		
4.2.5 Allemagne	59		
4.2.6 Hongrie	63		
4.2.7 Irlande	64		
<b>ANNEXE</b>	<b>82</b>		
Questionnaire Type	83		
Sociétés	85		
Activistes	86		
<b>5. PROCHAINES ÉTAPES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>72</b>		
5.1 Prochaines étapes	73		
5.2 Recommandations	73		
4.2.8 Italie	64		
4.2.9 Luxembourg	66		
4.2.10 Les Pays-Bas	67		
4.2.11 Espagne	68		
4.2.12 Royaume-Uni	69		

# 1

## RAPPORT DE SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

EMSDGE : EUROPEAN WOMEN  
SHAREHOLDERS DEMAND GENDER  
EQUALITY (LES FEMMES ACTIONNAIRES  
EUROPÉENNES REVENDIQUENT L'ÉGALITÉ  
DES SEXES)

Le projet EMSDGE ([www.emsdge.eu](http://www.emsdge.eu)) a pour but de réaliser un leadership qui respecte l'équilibre des genres dans les entreprises (section 2). Le projet, en grande partie financé par la Commission Européenne et le Ministère Allemand des affaires familiales, des seniors, des femmes et de la jeunesse (BMFSFJ), le Ministère allemand de la Justice et de l'Égalité de Sexe-Anhalt, la Chambre de Commerce Finlandaise et l'Association des Femmes Juristes Allemandes (fjb) se déroule du 16 mai 2014 au 15 mai 2016.

Il succède au projet allemand *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung* qui a fait ses preuves sur cinq ans (2009–2014) sous la direction du fjb. Le fjb a décidé de trouver des partenaires pour dupliquer le projet au niveau de l'Union européenne (UE). En 2013, le fjb, agissant en tant que coordinateur de la proposition de projet EMSDGE, a trouvé plusieurs partenaires : l'association des femmes juristes européennes EWLA et les associations de juristes nationales (EWLA Bulgarie, l'association française des femmes juristes (AFJ) et l'association hongroise des avocats. Ce réseau étendu a permis au fjb de trouver et rassembler des coordinatrices nationales pour la Belgique, la Bulgarie, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-

Uni. La Chambre de Commerce finlandaise a pris un rôle de conseil, tout comme l'Université de l'Ouest de l'Angleterre. L'université des sciences appliquées de Magdebourg-Stendal s'est chargée de l'évaluation du projet EMSDGE et a réalisé un court métrage sur EMSDGE. Le Ministère pour la Justice et l'Égalité de Sexe-Anhalt a organisé les réunions liées au projet et la conférence finale.

L'idée du projet EMSDGE était de visiter les assemblées générales annuelles (AG) des sociétés appartenant aux indices boursiers EURO STOXX 50, ainsi qu'une sélection de sociétés aux indices BUX, SOFIX et FTSE 100, durant le premier semestre de 2015, soumettant un questionnaire aux Conseils (de surveillance ou d'administration) pour obtenir plus d'informations sur la représentation des femmes aux postes leaders dans leur société (conseil exécutif et/ou de surveillance, mais aussi d'autres postes de gestion) ainsi que pour connaître les activités et résultats globaux des sociétés en relation à la promotion des carrières des femmes (par exemple, les programmes de gestion accélérés pour les femmes).

De janvier à septembre 2015, 125 sociétés cotées de 11 États membres étaient engagées dans des activités EMSDGE (section 3). Nous étions présentes à leur AG et/ou nous leur avons demandé verbalement et/ou par écrit de répondre au questionnaire spécifique développé par le projet EMSDGE.

105 activistes ont entrepris un nombre impressionnant d'activités : création et maintien du site Web

EWSDGE, établir des contacts avec des représentants des entreprises, rédiger les kits d'outils nationaux, préparer les visites d'AG, rédiger des communiqués de presse, organiser des ateliers préparatoires nationaux, participer en tant que conférencières aux AG, prendre les comptes rendus des AG, tenir des réunions nationales, organiser des conférences de presse, mettre en œuvre des conférences nationales, développer des analyses et disseminer les idées du projet EWSDGE, tenir des réunions avec les responsables en chef (PDG), produire le court-métrage EWSDGE.

Le projet EWSDGE examinait également le progrès législatif respectif de la Directive « Women on Board » (femmes à bord) au niveau européen (section 4.1). De plus, les coordinatrices nationales ont soumis leurs idées de transposition de la Directive RSE (section 4.2).

Les activités du projet EWSDGE ont mis en évidence le fait que l'Europe ne concourt pas sur un pied d'égalité : aucune législation uniforme permettant aux femmes (ou aux hommes) de faire respecter les droits ou de rendre la diversité effective. En plus des législations appropriées et nécessaires, la filière est particulièrement intéressante car il s'agit de la progression des femmes, étayée par des preuves tandis qu'elles accèdent aux Conseils.

Nous prévoyons davantage d'étapes concrètes (section 5.1). Nous sommes convaincus que nous pouvons frayer la voie au leadership qui respecte l'égalité des sexes dans nos activités. Nous espérons continuer l'activité EWSDGE au niveau national, au

minimum en France, au Royaume-Uni, en Espagne ainsi qu'en Allemagne. Ceci est d'autant plus important lorsqu'on prend en compte le fait que la Directive « Femmes à bord » est actuellement bloquée au niveau du Conseil des Ministres. Il est souhaitable et prouvé, qu'il est impératif que l'activité EWSDGE soit développée en augmentant le nombre d'entreprises sélectionnées et en établissant des contacts, en vis-à-vis, avec des employées

sélectionnées au sein de ces entreprises. Il est important que les sociétés soient obligées de fournir des informations accessibles et opportunes en ce qui concerne les dates et les heures des AG, les droits aux informations pour les actionnaires, et de faciliter les mandataires transnationaux. Il est capital que les conférencières, revendiquant la parité, soient traitées avec respect. Les entreprises devraient être obligées de procurer des réponses accessibles publiquement, opportunes, entièrement rédigées, à des questions écrites soumises aux entreprises en ce qui concerne l'égalité entre les sexes et les questions de RSE.

Le projet EWSDGE a aussi mis en avant un ensemble de recommandations basées sur nos découvertes principales (section 5.2). Ces découvertes se basent sur des preuves convaincantes et accablantes, collectées durant une décennie de recherche cumulative, d'actions et révisions au moins à travers l'UE. Ces preuves comprennent des résultats de projets précédents en Allemagne, en Espagne et en France, ainsi que toutes les activités du projet EWSDGE lui-même sur une période de deux ans. Elles se basent également sur de la documentation et

des pratiques indépendantes finlandaises nationales et internationales à travers la planète.

L'UE est vue comme un leader mondial dans les principes d'égalité des sexes, des politiques et des lois. Elle négocie en tant que bloc sur la scène internationale sur les questions d'égalité des sexes, aux Nations Unies par exemple. C'est une lourde responsabilité de l'UE, qu'elle peut assumer avec fierté. Ces recommandations lui permettent de conserver sa place de leader sur le plan mondial.

# RECOMMANDATIONS DU PROJET EWSDGE



## Une législation ambitieuse et des politiques aux niveaux européen et national sont nécessaires

1. Adopter une législation sur les quotas visant la parité.
2. Les gouvernements doivent prendre une décision politique qui demande 40 pourcents de représentation des deux sexes dans les entreprises publiques.
3. Augmenter la transparence en ce qui concerne la représentation des femmes dans les structures d'entreprise.
4. Préparer des études et des statistiques sur les femmes leader.
5. Développer positivement les dispositions sur l'égalité des salaires qui s'alignent à l'égalité transformatrice.
6. Renforcer le lien entre les principes d'égalité des sexes et les marchés publics.
7. Développer des avantages pour les entreprises qui mettent en place des politiques d'égalité des sexes basées sur des preuves et qui soient cohérentes.
8. Développer des sanctions efficaces et intelligentes pour les entreprises non conformes.
9. Compléter la stratégie Europe 2020 avec des mesures d'égalité des genres transformatrices.



## Les entreprises doivent agir et changer leur culture d'entreprise

10. Développer et mettre en œuvre la filière de leadership et fournir un réservoir de talents féminins.
11. Réaliser que la présence des femmes à des postes de décision est un thème sur lequel l'entreprise doit œuvrer.
12. Développer, communiquer, mettre en œuvre et faire le suivi des stratégies d'entreprise sur l'égalité des sexes.



## Un changement de perception dans la société est nécessaire

13. Reconnaître et mettre en œuvre l'égalité entre hommes et femmes, en tant que droit fondamental.
14. Encourager et mettre en œuvre la sensibilisation à l'égalité des sexes dans l'enseignement.
15. Lancer des campagnes publiques de sensibilisation sur le leadership respectant l'égalité des sexes.

# 2

## INTRODUCTION

L'objectif du projet EWSGDGE a été de faire avancer le leadership en respectant l'égalité des sexes, ce en quoi il a réussi.<sup>1</sup> D'autres projets l'ont précédé pour faire avancer la cause de l'agenda politique demandant plus de femmes dans les conseils d'entreprise.

### 2.1 HISTORIQUE : QUELQUES EXEMPLES NATIONAUX

Le projet EWSGDGE a été établi sur des exemples nationaux réussis. Par exemple, le projet allemand *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung* qui a duré cinq ans (2009–2014) d'autres exemples venant de France, du Danemark, du Royaume-Uni, de la Turquie et de l'Espagne sont détaillés ci-dessous). Tout ceci a entraîné des changements transformateurs, y compris les lois contractuelles sur les quotas et le changement de la perception dans les entreprises, l'introduction de politiques familiales ainsi qu'une certaine augmentation du nombre de femmes aux Conseils. Certains de ces projets sont toujours en cours actuellement.

#### « Tout a commencé en France »

En 2003, l'Association Française des Femmes Juristes A.F.F.J.<sup>2</sup> et le *Cercle Montesquieu*<sup>3</sup> ont accordé le prix *Génération parité* aux entreprises encourageant les

femmes à prendre des postes à prise de décision.

L'idée a été reprise par le Secrétariat d'Etat Français sur la parité hommes – femmes en créant un label *égalité* pour les entreprises engagées en faveur de l'égalité des sexes. 120 entreprises cotées ont complété un questionnaire concernant leur politique d'égalité des sexes, en désignant des pratiques d'excellence, le pourcentage des femmes employées à différents niveaux de direction, etc. Ces activités en elles-mêmes n'étant pas suffisamment réussies ont mené à la loi *Copé-Zimmermann*<sup>4</sup> introduisant des quotas pour les Conseils, ainsi que des sanctions en cas de non-conformité. Les stipulations statutaires se sont montrées efficaces en ce qui concerne l'adoption de politiques de diversité dans les entreprises françaises.

Au **Danemark** *Best Woman*<sup>5</sup> a acquis des actions dans des entreprises ne comportant aucune ou très peu de femmes dans son conseil d'administration ou dans son comité exécutif depuis 2008. Ceci a permis aux activistes danoises de participer aux AG où elles posaient des questions cruciales concernant les politiques d'entreprise sur la promotion de la parité sexuelle et l'amélioration des opportunités

<sup>1</sup> Voir loi n° 2011-1-103 du 27 janvier 2011 sur l'égalité des sexes dans la gestion d'entreprise et les conseils de surveillance [www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2011/01/27/2011-000223487662\\_007cod/texte/JORFTEXT0000223487662](http://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2011/01/27/2011-000223487662_007cod/texte/JORFTEXT0000223487662)

<sup>2</sup> Une organisation sans profit, volontaire qui travaille à la promotion de la représentation des femmes aux conseils et aux comités exécutifs des entreprises cotées au Danemark, ses activités peuvent être suivies sur [www.bestwoman.dk/dnvjwp](http://www.bestwoman.dk/dnvjwp)

<sup>1</sup> [www.ewsgdge.eu](http://www.ewsgdge.eu)

<sup>2</sup> Association Française des Femmes Juristes (A.F.F.J.) [www.aiff.asso.fr](http://www.aiff.asso.fr)

<sup>3</sup> [www.cercle-montesquieu.fr](http://www.cercle-montesquieu.fr)

de carrière chez les femmes. Elles ont également pris une part active dans le débat d'abord sur la variance sexuelle et les femmes aux postes leaders. Selon elles, le progrès est bien trop lent et, par conséquent, elles continuent de soutenir les quotas en vue de l'égalité des sexes, qui ne sont pas encore en place, et pensent qu'il est absolument essentiel de continuer l'activisme des actionnaires afin de faire en sorte que les grandes entreprises réajustent leur responsabilité sociale d'entreprise. La préoccupation de *Best Women* dans les années à venir est de faire pression sur les entreprises afin d'initier des politiques appropriées permettant d'augmenter le nombre de femmes au niveau de la responsabilité exécutive. Des politiques de cette sorte comprennent des programmes de mentorat pour les jeunes candidates aux postes de leader, la promotion et la mise en place de rapports sur l'égalité des salaires, les programmes qui soutiennent le retour au travail des femmes après un congé maternité, encourager une culture où les rencontres internes dans l'organisation sont tenues avant 15 heures de l'après-midi et ainsi de suite.

rapports d'entreprise publiques. Plusieurs années d'attente, il a été demandé à 30 corporations DAX et 45 autres entreprises cotées de préciser les mesures spécifiques prises pour contrebaler l'absence ou la sous-représentation des femmes aux Conseils de Surveillance et d'Administration, ainsi qu'à d'autres postes exécutifs à tous les niveaux d'administration, et les progrès réalisés le cas échéant. Environ 160 participantes ont pris la parole face à 400 000 actionnaires lors de plus de 300 AG. Le projet entraînerait également des activités de relation publique extensives ainsi que des analyses complètes annuelles. Les efforts combinés ont porté leurs fruits : une loi allemande sur les quotas est désormais en place. Depuis, des activités similaires ont été mises en place de manière volontaire.

Au **Royaume-Uni**, plusieurs initiatives volontaires existent depuis de nombreuses années. L'une d'elles est le Club des 30 pourcents (**Irlande** l'a rejoint en 2015) : il a été lancé en 2010 avec pour mission d'atteindre 30 % de femmes dans les Conseils FTSE-100 en fin 2015. Le Club des 30 pourcents vise à développer une mise en commun de talents diversifiés pour toutes les entreprises à travers les efforts de ses membres engagés Président et PDG, pour une meilleure égalité des sexes à tous les niveaux de l'organisation. Le Club ne pense pas que les quotas obligatoires constituent la bonne approche. Au lieu de cela, il soutient une approche volontaire afin de réaliser un changement durable et qui fait sens. Les efforts du Club des 30 pourcents complètent les efforts individuels de la société

et des groupes de réseau existants, grâce à la collaboration et à l'engagement visible et volontaire des leaders commerciaux principaux. En plus de la reconnaissance critique qu'une meilleure égalité des sexes entraîne de meilleurs résultats, cinq facteurs créaient une formule duplicable de réussite :

- un objectif mesurable avec un calendrier défini
- un consensus politique que le statut quo était inacceptable
- le changement mené par les personnes responsables
- une ouverture pour collaborer
- une série d'actions et de programmes concertés et cohérents, de la salle de classe aux réunions de conseil<sup>6</sup>

En **Turquie**, l'Université Sabanci a exigé la variance sexuelle dans les conseils d'entreprise turcs, mettant en application le projet *Independent Women Directors (IWD)*, avec l'appui financier du Consulat général de Suède en Turquie et grâce au partenariat stratégique avec *Egon Zehnder International Turkey*<sup>7</sup>, depuis 2012. Le projet encourage la mise en place de la recommandation du Conseil des Marchés

Flandres de Turquie (OMIBT *Comply or Explain* (« se conformer ou expliquer »)) pour mettre au point des objectifs de variance sexuelle pour les conseils d'entreprise, dans le but d'aider les entreprises à donner la priorité aux femmes lorsqu'elles nomment des directeurs indépendants. Le projet IWD, qui est membre de l'initiative *Global Board Ready Women Initiative*<sup>8</sup>, promeut les femmes turques vers des rôles hiérarchiquement supérieurs dans le monde de l'entreprise et pour obtenir plus d'influence sur la mise en place de politiques d'entreprise et éventuellement sur la carte nationale socio-politique. Le projet IWD vise à analyser et rapporter la réponse des sociétés cotées à une approche de loi non contraignante sur la variance sexuelle dans les conseils d'entreprise, à la fois lors de la prise d'actions ou lors de l'amélioration de la qualité de leur explication de non-conformité.

En **Espagne** l'initiative *Paridad en Acción*<sup>9</sup> suivait l'approche allemande. Depuis 2013, les femmes justes ont visité des AG espagnoles d'entreprises cotées IEXX 35 et ont soumis des questions sur le pourcentage de femmes dans des rôles de prise de décision, sur la promotion des femmes et la participation des femmes à des formations. L'augmentation du pourcentage des femmes aux Conseils en Espagne est une conséquence de la législation respective sur l'égalité des sexes en 2007 avec le quota variable sans sanctions. Les activités du projet espagnol ont entraîné des adaptations de

<sup>6</sup> [www.30percentclub.org/about/who-we-are](http://www.30percentclub.org/about/who-we-are)

<sup>7</sup> Les activités du projet peuvent être suivies sur [www.iwdturkey.com](http://www.iwdturkey.com)

<sup>8</sup> [www.gboardready.com/offices/turkey.html](http://www.gboardready.com/offices/turkey.html)

<sup>9</sup> [www.gboardreadywomen.com](http://www.gboardreadywomen.com)

<sup>10</sup> Les activités peuvent être suivies sur [www.paridad.eu](http://www.paridad.eu)

politiques favorisant la famille et l'égalité des sexes pour les entreprises espagnoles. Les prises de contact personnelles ont également permis de réaliser les objectifs du projet. En 2015, le questionnaire EWSGDG a été utilisé. 19 entreprises IBEX ont soumis leurs réponses écrites. Les retours ont été très positifs.

## 2.2. PROJET EWSGDG

Le projet EWSGDG, financé en grande partie par la Commission Européenne ainsi que le BMFSFJ<sup>12</sup>, le Ministère pour la Justice et l'égalité de Saxe-Anhalt<sup>13</sup>, la Chambre de commerce finlandaise<sup>14</sup> et le dlp<sup>15</sup>, a complété avec succès ces activités entre le 16 mai 2014 et le 15 mai 2016.

### Comment s'est formé le projet EWSGDG ?

En 2000<sup>16</sup> EWLA<sup>17</sup> a été fondée pour faire entendre sa voix dans les institutions de l'UE, du Conseil

de l'Europe et au-delà.<sup>18</sup> Les membres sont des personnes et des associations nationales de femmes juristes d'Europe. Depuis le début, les activités de EWLA se concentraient sur des femmes à des postes de leader d'entreprise. Depuis, le dlp a collaboré de manière étroite avec EWLA. Lorsque le dlp a décidé en 2013 de devenir le coordinateur de la proposition du projet EWSGDG,<sup>19</sup> EWLA et d'autres associations de juristes nationales de femmes ont été prêtes à devenir des partenaires du projet EWSGDG : EWLA, Bulgarie, A.F.J.,<sup>20</sup> et l'association hongroise des femmes juristes (avocates).<sup>21</sup> Ce réseau servait de ressources aux coordinatrices nationales – toutes juristes, dont Myriam VAN VARENBERGH en charge de la Belgique, du Luxembourg et des Pays-Bas, Jackie JONES de l'Irlande et du Royaume-Uni, Kamelia ANGELLOVA et Svetlana GANEVA pour la Bulgarie, ainsi que Nathalie LEROY et Silvia CLEFF-LE DIVELEEC pour la France. En Allemagne, Birgit KERSTEN était active en tant que coordinatrice nationale, en Hongrie Dr. Katalin PRANDLER, en Italie Antonia VERNACE<sup>22</sup> et en Espagne, Katharina MILLER. Les coordinatrices nationales étaient les actrices clés dans le processus de mise en œuvre du projet EWSGDG.

<sup>16</sup> Avec, encore une fois, des fonds provenant de la

Commission européenne (4<sup>e</sup> programme d'action pour l'égalité des opportunités entre hommes et femmes 1996 – 2000) dirigé par le dlp.

<sup>18</sup> Sous le programme PROGRESSES, JUST/2013/PROG/AG/GE.

<sup>20</sup> [www.afj.asso.fr](http://www.afj.asso.fr)

<sup>21</sup> [www.lgyvedock.hu](http://www.lgyvedock.hu)

<sup>22</sup> Représenté temporairement par Manuela CAVALLIO.

La Chambre de commerce finlandaise a repris en main les tâches de conseiller ; la vice-directrice Leena LINNAMAA agissant en tant que coordinatrice finlandaise. L'université de l'Angleterre<sup>23</sup> a également servi de conseillère.

L'université des sciences appliquées de Magdebourg-Stendhal<sup>24</sup> se chargeait de l'évaluation du projet EWSGDG, ceci sur la base d'entretiens avec les coordinatrices nationales et avec le bureau du projet EWSGDG durant la première moitié de 2015, la participation à la réunion pour le second projet en janvier 2015 et la participation à la conférence EWLA à Lille en mars 2015. Un court métrage EWSGDG a été réalisé, mettant publiquement en évidence les objectifs et réalisations du projet.<sup>25</sup>

Le Ministère pour la Justice et l'égalité de Saxe-Anhalt a organisé les réunions liées au projet et la conférence finale EWSGDG.

### Quelles sont nos réalisations ?

L'objectif du projet était de visiter les AG des sociétés aux indices boursiers EURO STOXX 50<sup>26</sup>, ainsi qu'une sélection de sociétés d'indices BUX<sup>27</sup>, SOFIX<sup>28</sup>

et FTSE 100<sup>29</sup> durant le premier semestre 2015, soumettant un questionnaire aux Conseils (de surveillance) pour obtenir plus d'informations sur la représentation des femmes aux postes de leader dans les sociétés cotées (Conseil exécutif et/ou de surveillance, mais aussi des postes de gestion hiérarchiquement inférieurs) ainsi que connaître les activités globales des sociétés pour promouvoir les carrières des femmes.<sup>30</sup>

Au total, 105 activistes ont été recrutées et 125 sociétés cotées<sup>31</sup> ont été engagées en Europe avec le projet EWSGDG. Nous étions présentes aux AG et/ou nous leur avons demandé verbalement et/ou par écrit de répondre par questionnaire, de janvier à septembre 2015.

Les 105 activistes<sup>32</sup> ont complété les tâches suivantes, y compris :

- créer et entretenir le site Web de EWSGDG,
- établir des contacts avec les représentants des sociétés,
- rédiger les kits d'outils nationaux,
- préparer les visites d'AG,
- rédiger des communiqués de presse,

<sup>23</sup> [www.fordostockexchange.com](http://www.fordostockexchange.com)

<sup>26</sup> Le questionnaire de modèles de rôle adapté par les coordinatrices nationales est joint en annexe 1.

<sup>31</sup> Listés en annexe 2 par ordre alphabétique.

<sup>32</sup> Listés en annexe 3 par ordre alphabétique.



- organiser des ateliers préparatoires nationaux,
- participer en tant que conférenciers aux AG,
- prendre les comptes rendus lors des AG,
- conseiller,
- créer le court métrage EWSGDGE,
- évaluer les activités EWSGDGE,
- rédiger l'analyse,
- examiner les procédures législatives respectives au niveau national,
- examiner les procédures législatives respectives au niveau européen,
- tenir des réunions nationales,
- organiser des conférences de presse,
- mettre en œuvre des conférences nationales.

Les résultats n'auraient pas vu le jour sans la réunion régulière des actionnaires.

Les coordinatrices (nationales) EWSGDGE et les partenaires du projet se sont d'abord rencontrés de manière informelle sur les lieux du congrès EWLA en novembre 2013 à Rome après la soumission de la proposition de projet EWSGDGE lors de la commission européenne.

Après le feu vert donné pour la mise en route du projet EWSGDGE, deux réunions de projet ont eu

lieu (19–20 septembre 2014 à Bruxelles/Berlin et 16–17 janvier 2015), un atelier de debriefing le 3 juillet 2015 à Bruxelles, un atelier de documentation le 6 novembre 2015 à Cardiff, et plusieurs activités de diffusion, par ex. petit-déjeuner EWLA au Parlement européen à Bruxelles le 29 septembre 2015, des conférences de presse le 5 mars à Lille (conférence EWLA) et le 10 juillet 2015 sur les lieux du Bundestag à Berlin.

D'autres activités de communication et de diffusion ont eu lieu. Le bureau du projet a préparé une présentation PowerPoint décrivant le projet, qui a été distribuée aux coordinatrices nationales pour une diffusion européenne. Le court-métrage EWSGDGE est disponible en sous-titrage allemand, français, et anglais et a souvent été montré à des fins de diffusion, en particulier par les coordinatrices nationales. Margarete HOFMANN était invitée à Bâle le 15 janvier 2015 en tant que représentante du dlp de coordination du projet afin de présenter les activités EWSGDGE prévues à la conférence *# Frauen für Führungspostionen – potentiels élevés de haut vol*. Sabine OBERKÄMPING était invitée en tant que membre de EWLA et dlp à un atelier le 12 septembre 2015 à Berlin par le projet *International Legal Aspects of Citizens' Oversight* (Aspects juridiques de la perspective citoyenne)

du Forum social civil UE-Russie (CSF)<sup>39</sup> sur le sujet

*des droits de la femme et de la parité* proposé par l'association des femmes juristes de Lëtzebuurg.

Elle a fait la promotion du projet EWSGDGE et a

suggéré la conduite d'un atelier *Women Lawyers from Russia and the EU Demand Gender Equality*

pour aborder la situation des femmes aux postes de

leader en UE et en Russie en comparant par exemple

différents mécanismes légaux comme les quotas,

les engagements volontaires ou auto-contractuels

et la responsabilité sociale des entreprises. Les

représentantes officielles du projet participaient

également à divers événements financés par la

Commission européenne, comme la conférence

*Originality of Women in Management* (originalité

des femmes aux postes décisionnels), *Wisdom,*

*Effectiveness, Passion* (Sagesse, efficacité, passion) le

9 juin 2015 à Bled en Slovénie, ou l'administratrice du

projet Miruna WERKMEISTER a fait connaître le projet

EWSGDGE.

Ces activités transversales étaient sous-tendues par des activités nationales adaptées lancées par les coordinatrices nationales via des ateliers, des visites des AG des entreprises sélectionnées et des événements de suivi en Belgique, en Bulgarie, en France, en Allemagne, en Hongrie, en Irlande, en Italie, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Espagne

et au Royaume-Uni. Des kits d'outils nationaux personnalisés servaient d'outils d'information et l'analyse nationale rendait le résultat accessible et visible. Le bureau du projet EWSGDGE à Berlin soutenait toutes les coordinatrices nationales pour ce travail.

Les activités du projet EWSGDGE culminèrent lors de la conférence finale le 11 février 2016 à Bruxelles. Un forum de discussion abordera les résultats du projet, en particulier les recommandations. De cette façon les actionnaires femmes européennes ouvriront la voie à un leadership tenant compte d'un équilibre des sexes, visant à pratiquer une brèche dans le plafond de verre.

<sup>39</sup> Est une plateforme commune permanente pour la coopération et la coordination des organisations de société civiles de Russie et de l'Union européenne avec 147 organisations membres de différents champs thématiques, voir : [www.eur-russia-csfc.org](http://www.eur-russia-csfc.org)

# 3

## RAPPORTS DES PAYS

### 3.0 PRÉSENTATION

La représentation des hommes et des femmes des grandes sociétés cotées des États membres participants varie de 32,8 pourcents en France à 11,1 pourcents en Hongrie et au Luxembourg.<sup>1</sup> Un progrès accéléré est visible lorsqu'existent des pressions politiques et réglementaires comme le démontre l'exemple de la France. Toutefois, même ici, la parité n'est pas réalisée. La situation demeure inacceptable.

Dans ce contexte, les activités de EWSDGE indiquent la façon dont les grandes sociétés traitent les problèmes d'égalité des sexes : parfois de façon stérile ou nulle, d'autre fois extrêmement bien. En d'autres termes, il n'y a pas de niveau d'égalité ou de parité en Europe.

En **Allemagne**, des femmes juristes ont visité les AG en posant des questions sur la situation des femmes à l'intérieur de l'entreprise depuis 2009. Entre 2010 et 2013 les entreprises ont été visitées dans le cadre du dlp-projekt Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung financé par le Ministère Fédéral Allemand des affaires familiales, des seniors, des femmes et de la jeunesse (BMFSFJ). Alors, 2015 elles étaient déjà bien connues par les entreprises. En Espagne, des femmes juristes ont visité les AG et posé des questions en 2013 et

2014. Les sociétés de ces États membres étaient déjà sensibilisées et bien préparées. Les activités de cette année pour le projet EWSDGE étaient généralement perçues comme l'activité légitime de l'AG. Toutefois, certaines des juristes ont fait face à un certain ressentiment, principalement de la part du public et d'autres intervenants.

Dans tous les autres États membres participants, les activités EWSDGE décrites ci-dessus étaient récentes. Parfois, c'était même la première fois que des questions sur l'égalité des sexes étaient mentionnées, par exemple, en **Irlande**, **Italie**, **Belgique**, aux **Pays-Bas**, en **Bulgarie** et **Hongrie**. Les femmes juristes ont fait l'expérience d'une variété de questions de la part des Conseils. En **Espagne** notre collègue a fait figure d'héroïne. Toutefois, elles recevaient souvent des réponses stéréotypées : que ce sont les aptitudes qui importent et non le sexe en termes de sélection (**Hongrie**). Comme les représentants des sociétés n'avaient pas l'habitude de répondre à des questions sur la politique sociale et la parité, ils n'étaient pas bien préparés, même lorsque des questionnaires étaient envoyés à l'avance (**Bulgarie**). Même à l'intérieur d'un État membre, les réactions différaient, d'encourageantes à passionnées (**France**).

Alors que les expériences variaient et n'étaient pas toujours positives, nous avons gagné en force tout au long du projet EWSDGE. Il est devenu évident que le projet avait un impact majeur et donc il était extrêmement important de continuer (et de continuer au-delà de la durée de vie du projet). Nous sommes

<sup>1</sup> Voir la fiche technique de la Commission européenne (octobre 2015) : [www.ec.europa.eu/justice/gender-quality/files/womenboards\\_factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_wa0\\_2015-10\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/justice/gender-quality/files/womenboards_factsheet_women_on_boards_wa0_2015-10_en.pdf)

bien loin de la distribution équilibrée des sexes dans les postes à prise de décision et croyons fermement, en fonction de nos preuves, que nos activités de sensibilisation et d'activisme vont contribuer de manière importante à ouvrir la voie à un leadership respectant la parité en Europe.

Les rapports de pays suivants, par ordre alphabétique de la traduction anglaise, sont divisés en trois parties :

- Législation nationale
- Visites d'AG et activités dérivées
- Etude de cas

Les kits d'outils nationaux personnalisés<sup>2</sup> fournissent des informations détaillées sur la législation nationale actuelle, les entreprises visitées et le questionnaire fourni par les coordinatrices nationales. Sur les sites nationaux des rapports d'atmosphère des pays participants, des communiqués de presse, des analyses et autres informations contextuelles sont disponibles. Les rapports de pays suivants fournissent une base de preuves initiale :

<sup>2</sup> Voir la section des pays participants sur le site Web EWSDCGE : [www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/](http://www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/)



### 3.1 BELGIQUE<sup>3</sup>

#### 3.1.1 Législation nationale

En Belgique, la loi du 29 juillet 2011 a introduit le principe, qu'au moins un tiers du Conseil d'administration doit appartenir au sexe sous-représenté dans les sociétés publiques autonomes, les sociétés d'actions cotées sur le marché boursier réglementé et la loterie nationale (nouvel article 18 §2bis de la loi du 21 mars 1991 sur la réforme de certaines sociétés publiques économiques, nouvel article 518 bis du Code des sociétés et article 8 amendé de la loi du 19 avril 2002 sur la loterie nationale). Si les quotas requis ne sont pas satisfaits, les articles appropriés prévoient des sanctions qui s'appliquent respectivement aux membres du Conseil d'Administration ou des membres nouvellement élus. De plus, toutes les nouvelles nominations de responsables seront déclarées nulles, jusqu'à ce que la condition d'un tiers soit satisfaite.

Un second élément de loi est l'amendement de l'article 96, §2 du Code des sociétés. Il procure une description des informations qui devraient être incluses

<sup>3</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Belgique, voir : [www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/belgium/](http://www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/belgium/)

dans la déclaration de gouvernance d'entreprise des sociétés d'actions cotées du marché boursier réglementé. Un aperçu de tous les efforts réalisés par la société devra être procuré.

La condition du quota minimum entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les sociétés cotées dont l'exercice budgétaire se termine le 31 décembre. Pour les sociétés dont l'exercice budgétaire se termine le 30 juin, la condition démarre le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

#### 3.1.2 Visites d'AG et activités dérivées

En Belgique l'AG du groupe Arheuser-Busch InBev, une société de l'indice EURO STOXX 50 a reçu une visite à Bruxelles le 29 avril 2015.

Pour la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg (BENELUX) la coordinatrice nationale, Myriam VAN VARENBERGH, a établi un groupe de travail de quatre personnes dont elle-même pour la coordination en Belgique.

Pour préparer le projet au BENELUX, le groupe a d'abord collecté autant d'informations que possible sur Internet à propos des sociétés concernées. Sur cette base, le groupe a rédigé une analyse initiale de la composition des Conseils et Comités exécutifs, la politique générale sur l'égalité des chances. Ceci fut suivi par la recherche d'informations sur la façon de prendre part à l'AG spécifique de la société.

Il s'est avéré problématique d'obtenir toutes ces informations car certains des sites Web étaient

incomplets et même lorsque la procédure de prendre part à une AG figurait sur le site Web, la procédure s'avérait en réalité, différente. Ceci a été identifié comme un problème à l'échelle européenne et a rendu l'accès aux droits à l'information pour les actionnaires difficile, ou dans certains cas, impossible. L'équipe a pris des décisions d'ordre légistique : une liste de membres travaillant sur le projet et qui étaient actionnaires des sociétés et, sur cette base, qui étaient capables de prendre part à l'AG et qui pouvaient effectuer un partenariat et prendre des notes.

Des le départ, il était clair que la Belgique ne possédait pas de problèmes. C'est dit, beaucoup d'efforts furent investis dans la prise de contact, y compris par téléphone et email, avec les personnes responsables des sociétés requises. L'équipe tenait également une réunion préparatoire avec la gouvernance d'entreprise VP et le conseiller juridique en chef de l'entreprise pour expliquer le but du projet EWSDCGE et distribuer à l'avance le questionnaire. L'accord conclu était que seules les questions ne revoyant pas de réponses satisfaisantes préalablement à l'AG seraient posées oralement lors de l'AG. Mais heureusement, les réponses complètes ont été reçues rapidement. Ceci a laissé l'entreprise libre de présenter le projet EWSDCGE et de poser des questions générales sur la parité dans les conseils et aux comités exécutifs lors des AG. La stratégie a été très bien reçue.

**3.1.3. Étude de cas**

« Mais il est nécessaire d'aborder la question demandant si les femmes sont placées à des rôles de prise de décision » a indiqué Miriam VAN VAREMBERGH, la coordonnatrice du BENELUX du projet EMSDGE. « La participation respectant la parité est un droit fondamental qui doit être mis en œuvre. Et il est encore surprenant que la plupart des sociétés commencent leurs obligations, font de leur mieux pour ne rater effectives leurs obligations légales qu'au tout dernier jour, c'est à dire 2017 ou 2019 dans certains cas, et ne commencent que maintenant à établir des programmes ou des procédures pour remplir les quotas imposés par la législation européenne ou nationale. »

Généralement, nous sommes satisfaits par le projet EMSDGE, mais nous pensons que cela prend beaucoup de temps et qu'une quantité excessive de formalités administratives reste à effectuer. Selon nous, il vaut mieux organiser une réunion préparatoire avec la personne responsable dans chaque société avant de prendre part à l'AG.

**3.2 BULGARIE<sup>4</sup>****3.2.1. Législation nationale**

La loi bulgare ne comprend pas de lois sur les quotas relatives à la représentation des femmes aux Conseils des sociétés cotées. Actuellement, aucune discussion spécifique sur l'adoption des réglementations de quotas nationaux n'est en place.

Le code national actuel pour la gouvernance d'entreprise contient des stipulations générales sur la gouvernance d'entreprise, mais aucun mot sur les questions d'égalité des sexes ou de représentation des femmes aux Conseils et/ou postes de leader dans les sociétés. Ce n'est pas satisfaisant.

**3.2.2. Visites d'AG et activités dérivées**

L'ensemble des 16 sociétés de l'indice SOFIX figurait sur la liste bulgare. En Bulgarie, huit AG (Advance Terratund REIT-Sofia, CB Central Cooperative Bank AD-Sofia, CB First Investment Bank AD-Sofia, Industrial Capital Holding AD-Sofia, Industrial Holding Bulgaria PLC-Sofia, Mombat AD-Sofia, Sopharna AD-Sofia, Stara Planina Hold AD-Sofia) ont reçu une visite.

Toutes les AG ont eu lieu à Sofia en juin 2015.

Afin de préparer et former les conférencières et les preneuses de notes, puis fournir une stratégie appropriée d'approche des Conseils lors des AG, un atelier national a été tenu le 18 avril 2015 à Sofia.

Les préparations des visites d'AG étaient organisées à l'avance par les coordinatrices nationales Svetlana GANEVA et Kamelia ANGELOVA. Des notifications aux officiers en relation avec les investisseurs des entreprises, en bref, présentant le projet et les objectifs des visites des actionnaires, étaient envoyées une semaine avant chaque AG. Aucune question concrète n'a été envoyée à l'avance. Les questions ont été posées de vive voix lors des AG.

De plus, le questionnaire écrit du projet était envoyé à toutes les sociétés SOFIX après les visites afin de recevoir des informations qui n'étaient pas disponibles aux Conseils lors des AG. Les réponses écrites ont été reçues uniquement par 7 sociétés sur 16.

**3.2.3. Étude de cas**

Les Conseils en Bulgarie n'ont pas l'habitude de répondre aux questions sur la politique sociale et la parité<sup>4</sup> dans la plupart des AG visitées, les membres du Conseil n'étaient pas bien préparés à répondre aux questions relatives à l'égalité des sexes, qui ne figuraient clairement pas parmi les priorités de la société.

Une attitude défensive était adoptée par la majorité des représentants des conseils lors de leurs réponses aux questions relatives à l'égalité des sexes. De plus, l'égalité entre les sexes et la présence de femmes aux postes de leadership semblaient être un sujet difficile à aborder face à l'ensemble des actionnaires présents de la majorité des entreprises ; la plupart des actionnaires étant des hommes.

Aucune des entreprises visitées en Bulgarie n'a appliqué de processus de proposition de candidature aux membres du Conseil, permettant d'assurer que les candidates appropriées soient incluses dans la sélection. L'explication standard à ce fait était que ceci n'est pas requis par la loi bulgare ou l'UE. Il était souvent mentionné par les Conseils que seulement lorsque la loi introduira les quotas obligatoires, les lois spécifiques pour augmenter la participation des femmes seront adoptées.

Dans la plupart des entreprises visitées, les membres du Conseil partageaient le point de vue, suivant lequel, rechercher activement une femme pour un poste au Conseil constituait une discrimination contre les hommes. La même notion existait relativement à la formation, visant particulièrement les talents et le soutien des femmes. Clairement, des campagnes de

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Bulgarie, voir : [www.amsdga.eu/about-the-project/participating-countries/Bulgaria](http://www.amsdga.eu/about-the-project/participating-countries/Bulgaria)

sensibilisation seraient utiles en Bulgarie pour expliquer le principe de l'égalité des sexes et la raison pour laquelle des mesures spécifiques pour promouvoir les femmes à des postes de leader sont nécessaires.

Un argument commun présenté aux AG visitées était que les questions de parité peuvent représenter un problème social important. Toutefois, il est considéré que les sociétés ne devraient pas être trop impliquées dans des problèmes de parité et d'augmentation du nombre de femmes à des postes de leader, tant que des problèmes plus urgents retiennent l'attention des Conseils, comme les très sérieux problèmes économiques et commerciaux du pays.



### 3.3 FINLANDE<sup>5</sup>

#### 3.3.1. Législation nationale

Aucun quota n'est mis en place pour les entreprises du secteur privé en Finlande. Toutefois, en 2004 le gouvernement a fait passer une politique assurant que les sociétés publiques doivent compter 40 pourcents des deux sexes à leurs Conseils.<sup>6</sup> Au printemps 2006, la décision fut appliquée. Le Code de gouvernance d'entreprise finlandais pour les sociétés cotées<sup>7</sup> comprend la recommandation que « les deux sexes seront représentés aux Conseils des directeurs ». Si ce n'est pas le cas, la société cotée doit donner une explication publique.

<sup>5</sup> Voir : [www.enscpa.eu/about-the-project/participating-countries/finland](http://www.enscpa.eu/about-the-project/participating-countries/finland)

<sup>6</sup> Voir le Rapport de la Chambre de commerce finlandaise « Les hommes menent les opérations commerciales des entreprises cotées – les femmes se trouvent aux postes de soutien », (décembre 2011), p.11-12 : [www.kauppalainarifiinp-content/uploads/2012/03/FCC-report-Women-executives-2011.pdf](http://www.kauppalainarifiinp-content/uploads/2012/03/FCC-report-Women-executives-2011.pdf)

<sup>7</sup> [www.cqfinland.fi/files/2015/01/rauhinnorkkoodi-2015eng.pdf](http://www.cqfinland.fi/files/2015/01/rauhinnorkkoodi-2015eng.pdf)

**3.3.2. Activités**  
En Finlande, aucune AG n'a reçu de visites. La Finlande a décidé d'adopter une approche différente. Elle a, toutefois, suivi le même objectif d'augmentation de la participation des femmes aux postes de responsabilité et aux Conseils. La coordinatrice finlandaise, Leena LINNANMAA, vice-responsable de la Chambre de Commerce de Finlande, a soutenu les activités du projet EWSJGE en tant que conseillère.

Elle a organisé et mené l'atelier *Former les formateurs* pour les coordinatrices nationales les 8/9 octobre 2014 à Helsinki. Au-delà de la formation réelle fournie par l'atelier, les participants avaient l'opportunité de profiter de l'expérience finlandaise des femmes à des postes de direction du secteur public via un séminaire tenu à l'école de commerce suédoise Hanken à Helsinki : *Recherchers : Plus de femmes leaders*. Dans sa présentation, Leena Linnanmaa a donné l'exemple de l'attention internationale, suivant lequel le modèle finlandais de promotion du leadership féminin était attirant. Les conseils et l'orientation obtenus grâce à l'atelier d'Helsinki se révélaient cruciaux pour la mise en œuvre des tâches du projet EWSJGE pour les visites des AG.

Chaque année, la Chambre de commerce finlandaise publie une étude sur les responsables et les directrices femmes. La coordinatrice finlandaise a édité le rapport spécial de 2014 comme kit d'outils finlandais et le rapport spécial 2015 comme analyse de fond spécifique pour le projet EWSJGE. De plus, la Chambre de Commerce finlandaise a publié le brochure *20 façons de promouvoir les leaders*

*commerciaux femmes*<sup>8</sup> et donne des perspectives de recommandations de ce rapport.

#### 3.3.3. Étude de cas

La préparation du kit d'outils finlandais, qui contient une analyse et des statistiques sur les responsables femmes, y compris leur nombre, leurs parcours de formation et professionnel, leur âge, la durée de leur mission, leur responsabilité ainsi que le secteur commercial de l'entreprise, a mis en évidence les problèmes et facteurs sous-jacents le faible nombre actuel de leaders commerciaux femmes. Les comparaisons internationales sont plutôt difficiles ou impossibles à réaliser au-delà des grandes entreprises cotées car seules ces statistiques sont disponibles. Les petites et moyennes entreprises, ainsi que les entreprises publiques sont souvent ignorées. De plus, les statistiques ne couvrent quasiment jamais le niveau exécutif, sans mentionner les différents aspects couverts par le kit d'outils finlandais (comme l'âge, le parcours professionnel et de formation, le secteur d'activité) mentionné précédemment. Comme les Conseils ne sont que la partie visible de l'iceberg, comprendre la situation et voir les problèmes demande des

<sup>8</sup> Voir : [www.kauppalainarifiinp-content/uploads/2015/06/20-ways-to-promote-women-leaders.pdf](http://www.kauppalainarifiinp-content/uploads/2015/06/20-ways-to-promote-women-leaders.pdf)

Informations systématiques sur les femmes aux postes à responsabilité, comme présentées par le kit d'outils finlandais<sup>9</sup>. Ceci représente actuellement un décalage à l'échelle de l'Europe.



### 3.4 FRANCE<sup>10</sup>

#### 3.4.1 Législation nationale

En 2011, la loi existante a été amendée et une loi sur les quotas de parité (*Loi Copé – Zimmermann*) est passée afin d'augmenter le nombre de femmes aux Conseils de Surveillance ou aux Conseils d'Administration des sociétés privées et publiques cotées et non cotées.<sup>11</sup> Elles ont fait une différence

transformatrice importante pour la représentation des femmes aux Conseils.

La loi de 2011 impose que la parité des Conseils soit au minimum de 40 pourcents pour chaque sexe, dans toutes les sociétés cotées en bourse et les sociétés non cotées avec un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros pendant trois années consécutives et plus de 500 employés. Une loi plus récente sur l'égalité des chances, passée le 4 août 2014<sup>12</sup>, qui entrera en vigueur pour les fins présentées en 2020, allonge ce quota de 40 pourcents aux moyennes entreprises d'au moins 250 employés et un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros. Elle déclare que si les Conseils de surveillance ou les Conseils d'administration<sup>13</sup> ont huit directeurs ou moins, la différence en nombre entre les sexes ne peut pas dépasser deux. Si ces seuls ne sont pas atteints, aucun des directeurs ne sera payé avant le retrait de la nomination et avant que la situation ne soit rectifiée.

Lors de la période de transition jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les sociétés cotées en bourse doivent remplir les obligations suivantes :

- réaliser un quota de 20 pourcents lors de la première AG tenue après le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

<sup>9</sup> Voir : [www.sawscje.eu/about-the-project/participating-countries/finland](http://www.sawscje.eu/about-the-project/participating-countries/finland)  
 Pour plus d'informations sur la situation en France voir : [www.sawscje.eu/about-the-project/participating-countries/france](http://www.sawscje.eu/about-the-project/participating-countries/france)

<sup>11</sup> Voir note de bas de page 4.

- être au moins un membre femme à la première AG tenue après janvier 2011.
- être un(e) directeur(ice) si l'un des deux sexes n'est pas représenté au Conseil à la date d'adoption de la loi.

Les sociétés et associations d'employeurs françaises, AFEF et MEDEF ont incorporé ces modifications législatives depuis avril 2010, actualisant leur code de gouvernance d'entreprise joint, y compris les recommandations pour les Conseils d'Administration. Bien que ces recommandations ne soient pas obligatoires, si elles ne sont pas observées, ceci doit être mentionné dans le rapport annuel de la société et donc suivre le modèle « se conformer ou expliquer ».

#### 3.4.2 Visites d'AG et activités dérivées

Les 19 sociétés de l'indice EURN ST0XX 50 figuraient sur la liste française. L'équipe du projet a visité 17 AG (AXA, BNP Paribas, Carrefour, Danone, Essilor International, GDF Suez, GRP Société Générale, L'Oréal, LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, Orange, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, TOTAL, Unibail-Rodamco, Vinci, Vivendi). La première AG a eu lieu le 14 avril 2015 et la dernière le 11 Juin 2015 à Paris.

En France, les coordinatrices nationales, Nathalie LEROY et Sylvia QLEFF Le DIVEILLECO, ont établi un groupe de 13 femmes juristes (conférencières,

avocates, étudiantes, juristes d'entreprise, etc.)<sup>14</sup>, ainsi que des étudiantes de l'école commerciale de l'ESSEC supervisées par Viviane de BEAUFORT<sup>15</sup>. Trois personnes ont pris des notes<sup>16</sup>, chacune à leur tour avec les juristes de l'AG et ont analysé les documents, préparé les présentations et observé les réactions à l'intérieur de l'AG.

Trois réunions de travail ont eu lieu en 2014 (11 octobre et 18 novembre) et 2015 (15 janvier) pour présenter le projet, identifier les femmes

intéressées par une participation, pour adapter les questions et établir la stratégie à adopter pour les AG.

Un atelier a été organisé avec une coach/journaliste à Paris<sup>17</sup> le 21 mars 2015 pour aider les conférencières à effectuer leur intervention de manière professionnelle et moins stressante. Le thème était : maîtriser la prise de parole en public dans un environnement hostile. 12 femmes étaient présentes. Cet atelier a permis de renforcer la cohésion du groupe et s'est avéré utile et apportant une bonne qualité de préparation pour les participantes. Les femmes juristes sont habituées à communiquer dans un contexte professionnel structuré avec des codes stricts mais ne sont peut

<sup>14</sup> Françoïse ASSUS JUTNER, Agnès MARALIX BENOT, Caroline BONMART FORSTER, Doctine BRUMTER, Marie

Jeanne CAMPAUX, Mary-Dorine FISHELSON, Ingrid FORSTER, Ulrike KLOPPSTECH, Brigitte LONGUET, Jélie MONLOUIS, Caroline NEWMAN, Carol XIJEEFF

<sup>15</sup> [www.essec.edu/en/staff/academic/viviane-de-beaufort](http://www.essec.edu/en/staff/academic/viviane-de-beaufort)

<sup>16</sup> Julie HOSTING, Fanny COHEN et Vanessa SCHAUERHAMMER

<sup>17</sup> Gaëlle COPPINNE

<p>être pas habituées à un environnement où le public manque d'attention ou peut même s'avérer hostile ou dans un environnement aux conventions peu familiales.</p> <p>Les 19 sociétés françaises EUROSTOXX 50 étaient divisées entre les juristes et les preneuses de notes selon leur disponibilité, qu'elles soient ou non actionnaires de la société et selon leur intérêt dans la société. La taille de l'AG était comprise entre 50 et 7 000 actionnaires avec une moyenne de 2 000 actionnaires.</p> <p>11 questions orales/interventions ont été proposées par nos juristes lors de la session Q&amp;A qui durait en moyenne un total de seulement 60 minutes.</p> <p>Toutes les sociétés, sauf une, abordaient la question de la parole de façon plus marquée, du fait des activités du projet EMSDGE (envoyant le questionnaire écrit et/ou la question orale). 16 sociétés ont renvoyé des réponses ou rédigé des réponses aux questions sur les sites Web. Pour quatre sociétés, les juristes étaient dans l'impossibilité de prendre la parole en raison d'un manque de temps ou d'opportunité et pour les trois sociétés, les réponses orales données étaient suffisamment complètes et satisfaisantes.</p> <p>En prenant en compte la situation spécifique en France où la législation demande déjà aux sociétés, qu'elles observent un certain nombre d'obligations, en particulier en ce qui concerne les rapports et la parole, une décision a été prise dès le départ, pour</p>	<p>isoler le questionnaire pour le proposer aux sociétés et l'adapter au contexte français.</p> <p>Comme les actionnaires disposent de l'option de soumettre des questions écrites avant l'AG, il semblait approprié d'examiner conjointement ces questions écrites, ainsi que les questions posées lors des AG. Cette approche impliquait l'obtention d'une réponse écrite détaillée qui ne pouvait pas être fournie lors de l'AG, principalement parce que les questions devaient être courtes et qu'il n'y avait pas de garantie de s'exprimer réellement lors de la réunion.</p> <p>En fin de compte, il a été décidé d'envoyer un questionnaire plus détaillé aux sociétés avant la tenue d'une AG sous forme de questions écrites, car les sociétés étaient alors obligées, également, de répondre lors de l'AG. En parallèle, une question orale était prévue, posée par la juriste de l'A.F.F.J., lors de l'AG elle-même.</p> <p>Bien qu'une seule question était préparée pour les AG, les juristes étaient libres d'adapter cette question en fonction de l'atmosphère et du contexte particulier de chaque AG.</p> <p>Les questions avaient deux objectifs : d'abord, pour les questions écrites, elles offraient une réponse sous forme de document et ensuite, les questions orales sensibilisaient les actionnaires et les responsables sur le problème et le projet.</p>
--	---

<p>Un atelier de débriefing a eu lieu à Paris le 18 septembre 2015. Sabine OVERKÄMPING, directrice de recherche pour le projet EMSDGE était invitée, a fait un discours et a distribué des certificats à toutes les conférencières et les preneuses de notes françaises, en les remerciant pour la qualité du travail effectué.</p>	<p><b>3.4.3 Étude de cas</b></p> <p>Lorsque les AG avaient lieu, nous adaptions notre façon de communiquer pour apparaître positive et non agressive. Certains présidents de conseil étaient très ouverts et intéressés par le sujet, d'autres moins.</p> <p>Nous avons souvent remarqué que la majorité des actionnaires n'étaient pas intéressés par ce sujet et que, dans certains cas, les actionnaires montraient des signes d'irritation du fait de nos interventions.</p> <p>Il devrait être noté que la majorité des actionnaires qui participaient étaient des hommes de plus de 65 ans ainsi que des affairistes et des représentants de courtiers financiers, car les AG avaient lieu dans la semaine et pendant la journée de travail.</p> <p>Néanmoins, certains actionnaires venaient pour féliciter et donner leur soutien aux conférencières (VINCI, CARREFOUR, ESSILOR, ENGIE).</p>
<p>Lors de l'AG de VIVENDI, au vu de l'hostilité dans la salle, après la réponse du Secrétaire général à la question écrite soumise par l'A.F.F.J., la juriste a pris l'initiative d'utiliser un moyen de communication alternatif et a décidé de chanter sa question à l'adresse des membres du Conseil d'administration : <i>Où sont les femmes ?</i> étant précisé que l'AG avait lieu dans la salle de concert de l'Olympia. La question fut bien reçue par la direction et les participants à la réunion en général ont ri et applaudi. Néanmoins, une actionnaire a pris la parole ultérieurement et déclare qu'il n'y avait pas de place pour les femmes portées et les « Barbies » au Conseil, sous-entendant clairement que les femmes du Conseil d'Administration étaient uniquement présentes de manière symbolique. Elle fut applaudie par certains participants de la réunion.</p>	<p>Lors de l'AG de VINCI, le public a applaudi la conférencière et les réponses données.</p> <p>Les réactions étaient donc très variées d'une AG à l'autre, de passionnée à encourageante. L'attitude de la personne présidant la session était souvent un facteur décisif pour déterminer si les participants percevaient notre intervention de manière négative ou positive. Lors de l'AG de CARREFOUR, l'intervention de notre conférencière a attiré l'attention de l'équipe de</p>



gestion de la diversité du groupe, représentée lors de la réunion. Une prise de contact a eu lieu après la réunion et une collaboration a été envisagée à l'avenir.



### 3.5. ALLEMAGNE<sup>18</sup>

#### 3.5.1. Législation nationale

La loi des quotas<sup>19</sup> est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2015. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, un quota de représentation des sexes de 30% a été mis en place pour les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse et soumises à la codétermination. Ces règlements concernent, en l'état, quelques 100

<sup>18</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Allemagne, voir : [www.eawsjge.eu/about-the-project/participating-countries/germany](http://www.eawsjge.eu/about-the-project/participating-countries/germany)

<sup>19</sup> Loi sur la participation égale des hommes et des femmes aux postes à responsabilité dans le secteur privé et les services publics, du 24 avril 2015 : [www.eawsjge.eu/wp-content/uploads/2014/10/Act-on-the-Equal-Participation-of-Women-and-Men\\_EN.pdf](http://www.eawsjge.eu/wp-content/uploads/2014/10/Act-on-the-Equal-Participation-of-Women-and-Men_EN.pdf)

entreprises en Allemagne qui sont désormais obligées de respecter le quota en remplissant les postes des Conseils de Surveillance. Les élections contraires à la réglementation des quotas seront nulles et non avenues. En principe, ce quota minimum s'applique au Conseil de Surveillance tout entier, en tant que collectif (responsabilité collective, avec l'objection d'une partie : responsabilité individuelle).

Les entreprises soumises à la codétermination ou cotées en bourse étaient obligées de déterminer leurs propres objectifs pour augmenter la proportion de femmes dans les Conseils de Surveillance, les Comités Exécutifs et les deux plus hauts niveaux de direction avant le 30 septembre 2015. Elles sont également obligées de publier leurs objectifs et le degré de réalisation de ceux-ci. Le délai, qui reste à être spécifié, ne peut pas dépasser le 30 juin 2017 et les périodes suivantes ne peuvent pas excéder cinq ans. Cette loi a un impact sur au moins 3.500 entreprises. Si le quota de 30% n'est pas encore atteint, les entreprises ont l'obligation de ne pas reculer en dessous du niveau actuel. Les avancées doivent être publiées régulièrement. La loi ne prévoit pas de sanctions au cas où les objectifs ne seraient pas atteints.

#### Code de gouvernance d'entreprise allemande

En Septembre 2011, le ministère fédéral de la Justice a présenté la Commission allemande du code de gouvernance d'entreprise allemande. Il se compose de représentants de sociétés cotées en bourse. 2002, la Commission a présenté le code de gouvernance

d'entreprise allemande (DCGK) (Fußner 20), qui se compose de règlements juridiques pour la gestion et la supervision des sociétés allemandes cotées, ainsi que des normes nationales et internationales reconnues pour la responsable gouvernance d'entreprise, y compris la diversité. Grâce à la déclaration de conformité en vertu de § 161 Aktiengesetz, le Code a une base juridique.

#### Objectifs volontaires

Les objectifs volontaires établis lors du sommet des sociétés 30 DAX le 17 octobre 2010 en comprennent un, pour les femmes aux postes à responsabilité en dessous du niveau du Comité Exécutif et Conseil de Surveillance. La preuve de satisfaction de ces objectifs se trouve dans un rapport de statut annuel.<sup>20</sup>

#### 3.5.2 Visites d'AG et activités dérivées

En Allemagne, l'ensemble des 14 AG des sociétés EUNO STOXX a été visité.

La première AG a été visitée le 27 janvier 2015 et la dernière le 27 mai 2015. Quatre AG ont eu lieu à Munich (Allianz, BMW, Münchener Rück, Siemens), deux, respectivement à Cologne (Bayer, Telekom), Essen (E.ON, RWE), Francfort/Main (Deutsche Bank, Deutsche Post) et Mannheim (SAP), une à Berlin (Daimler Benz), une à Hanovre (Volkswagen FinF).

<sup>20</sup> [www.dax.de/generator.do?www.dax.de/generator.do?resDax-30-Frauen\\_Unter\\_cas12DFeltnungspostenen.pdf&fileDax-30-Frauen\\_Unter\\_cas12DFeltnungspostenen.pdf](http://www.dax.de/generator.do?www.dax.de/generator.do?resDax-30-Frauen_Unter_cas12DFeltnungspostenen.pdf&fileDax-30-Frauen_Unter_cas12DFeltnungspostenen.pdf)

Birgit KERSTEN, en tant que coordinatrice nationale, était responsable de la mise en œuvre du projet en Allemagne. La coordinatrice a fait en sorte que des pass d'actionnaires soient procurés aux participants. Les participants ont reçu des informations extensives adaptées aux sociétés de la part de la coordinatrice, telles que l'ordre du jour de l'assemblée générale, les noms des membres du Conseil de Surveillance et du Comité Exécutif, les membres du comité, les femmes en tant que sujet du rapport annuel et du rapport financier, l'engagement volontaire et le rapport de statut, etc. Le questionnaire était adapté à l'entreprise et a été rendu disponible auprès des participants. Les questions ont été envoyées à l'avance aux sociétés avec une demande de réponse aux questions par écrit. Seule une société a honoré cette demande (Volkswagen). Ceci est justifié par le § 131 de la loi sur les sociétés d'actions allemandes, selon laquelle les informations sur les affaires de la société, qui sont nécessaires à l'évaluation appropriée pour l'ordre du jour, doivent être données à chaque actionnaire uniquement lors de l'assemblée générale. Les questions ont été posées lors de l'assemblée générale et ont reçu une réponse.

En Allemagne, 14 communiqués de presse ont été envoyés en même temps que les assemblées générales. Un entretien a été accordé au magazine *Paris/Berlin*.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> [www.parisberlinmag.com/wordpress/?ref=tempe-herbe-herm-38-142-360d.html](http://www.parisberlinmag.com/wordpress/?ref=tempe-herbe-herm-38-142-360d.html)



La coordinatrice allemande a donné des conférences sur le projet lors d'un Lions club, deux groupes régionaux du djb et lors d'une conférence de la Fédération allemande des femmes ingénieurs<sup>22</sup> (djb e.V.) et a participé à un stand d'informations lors du FIDAR Forum VIII<sup>23</sup>.

Le 22 avril 2015, le djb a organisé une discussion experte sur la loi allemande sur les quotas du BMFSFJ avec la participation de Ramona PSAL, Présidente de djb et Manuela SCHWESIG, Ministre Fédérale.

### 3.5.3 Étude de cas

L'acceptation du djb était déjà entièrement positive dès le départ, grâce à la relation de travail élaborée au cours d'une participation établie sur plusieurs années, dans la mesure où certaines sociétés ont activement recherché le contact avec le djb avant l'assemblée générale annuelle. Le positionnement des questions lors de l'assemblée était généralement bon.

Une image contrastée émergeait lors des assemblées générales annuelles. Les réactions essentiellement amicales sont venues du podium. Les questions ont trouvé réponse de manière détaillée dans la plupart des cas, même si les réponses n'étaient pas toujours

complètes. Une discussion personnelle était offerte par un Comité Exécutif (Telekom).

Des réactions dérangeantes sont venues des actionnaires : mécontentements, des personnes quittant le hall, des huées et sifflements ainsi que la tentative d'empêcher la coordinatrice de faire son discours, en bavardant. Des remontrances sont venues du podium en faveur de la coordinatrice pour qu'elle continue son discours.

Des réactions positives ont aussi émané des actionnaires ainsi que des collègues des sociétés, des personnes du Conseil au Travail de l'association allemande pour la protection des propriétés de valeurs mobilières, etc.

La moitié des sociétés ont pris l'opportunité d'indiquer qu'une qualification seule est décisive. Ceci généralement entraînait des applaudissements de la part du public. Une déclaration fréquente était : « Nous allons satisfaire les conditions légales » (...). Toutefois, nous n'avons pas su au-delà. La coordinatrice ajoutait cela en conclusion à l'ensemble des expériences).

<sup>22</sup> [www.djb-ev.de](http://www.djb-ev.de)  
<sup>23</sup> [www.fidarc.de/fidarcforum/programm.html](http://www.fidarc.de/fidarcforum/programm.html)



## 3.6. HONGRIE<sup>24</sup>

### 3.6.1 Législation nationale

En Hongrie, aucun quota n'est mis en place et aucune mesure nationale non plus. La loi hongroise ne comprend pas de lois sur les quotas relatives à la participation des femmes aux Conseils des sociétés cotées. Actuellement, aucune discussion spécifique sur l'adoption des réglementations de quotas nationaux n'est en place.

Le code civil hongrois, le chapitre sur la gouvernance d'entreprise adopté en 2013, contient des conditions générales sur la gouvernance d'entreprise. La participation des femmes aux Conseils et/ou postes de leadership dans les sociétés n'est pas réglementée.

### 3.6.2 Visites d'AG et activités dérivées

Treize des seize sociétés de l'indice BUX figuraient sur la liste hongroise. En Hongrie, douze AG (ANY, Appenin, Business Telecom, OIG Pamónia, Danubius, FHB, Magyar Telekom, MOL, OTP Bank, Partnergy, Richter Gedeon, Synergion) ont été visitées.

<sup>24</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Hongrie, voir : [www.ewsdge.eu/hungary](http://www.ewsdge.eu/hungary)

Toutes les visites d'AG ont eu lieu à Budapest d'avril à mai 2015.

Afin de recruter, préparer et former les conférencières et les pénuses de notes au projet EWSGD, la coordinatrice nationale, Dr. Katalin PRANDLER, a entrepris le travail préparatoire suivant :

L'introduction et l'objectif du projet EWSGD étaient présentés dans un article<sup>25</sup> du journal mensuel officiel Pestil Úgyvéd du Barreau de Budapest, appaissant les juristes à participer au projet.

Le projet EWSGD a été présenté durant la réunion du 19 février 2015 du Conseil de l'association des juristes femmes, où une décision a été prise de participer au projet EWSGD au nom de l'Association.

Une conférence a été tenue au Barreau de Budapest le 13 février 2015 pour un plus grand public de juristes intéressés par le projet avec la participation de Katharina MILLER, représentant le djb en tant que coordinatrice et coordinatrice nationale d'Espagne.

Deux ateliers ont été tenus le 2 octobre 2014 et le 6 novembre 2014 pour celles qui s'étaient portées volontaires pour participer au projet EWSGD.

Les parts des sociétés cotées BUX de catégorie supérieure ont été achetées par la coordinatrice nationale Dr. Katalin PRANDLER pour chaque société

<sup>25</sup> [www.ewsdge.eu/igjdb-online-ajakcdkbyulas](http://www.ewsdge.eu/igjdb-online-ajakcdkbyulas)

visité (les parts du groupe Tisza Chemical n'étaient pas disponibles). Un atelier organisationnel se tenait le 7 avril 2015. Après l'achat des parts, les droits de mandataire étaient distribués afin de faciliter la participation aux AG. Les volontaires étaient en majorité les membres de l'Association de juristes hongroises, bien que certaines fussent actives en tant que volontaires individuelles.

Des notifications aux officiers en relation avec les investisseurs des entreprises, présentant le projet et les visites des actionnaires, étaient envoyées deux semaines avant chaque AG. Toutes les questions concrètes étaient envoyées à l'avance par écrit.

La majorité (11 sur 13) des sociétés cotées fournissait des réponses écrites aux questions, y compris Rába, une société dont l'AG n'a pas été visitée.

Un atelier de débriefing a eu lieu à Budapest le 18 septembre 2015. Birgit KERSTEN, coordinatrice nationale d'Allemagne et active dans le projet allemand depuis le début, a été invitée à faire un discours et a distribué des certificats à toutes les conférencières et preneuses de notes hongroises, les remerciant pour la qualité du travail effectué.

### 3.6.3. Étude de cas

La réception dans la plupart des AG n'était pas neutre. Dans certaines sociétés, nos volontaires et preneuses de notes étaient accueillies avec

une attention particulière et avec courtoisie ; dans d'autres sociétés, le Conseil posait des obstacles techniques afin d'empêcher la participation à la conférence.

Dans toutes les AG, le temps de parole alloué était réduit ; en conséquence les conférencières devaient sélectionner les questions les plus appropriées selon la société donnée. Dans la plupart des cas, les Conseils des AG répondaient aux questions soulevées, de manière générale, mais n'étaient pas préparés à répondre aux questions spécifiques et trouvaient des objections concernant la raison pratique d'une représentation insatisfaisante des femmes durant les Conseils.

Certains des Conseils pensaient que le sujet de la part de du Conseil était une invitation à critiquer leur travail ; ils prenaient la chose de manière personnelle.

La plupart des membres du Conseil répondait de manière stéréotypée, avançant que ce sont les compétences et non l'appartenance sexuelle qui avait de l'importance dans la procédure de sélection.

Dans la majorité des cas, les actionnaires participant aux AG ne réagissaient pas directement au sujet.

Il faut noter que lors des AG, les actionnaires principaux contrairement en termes de vote participent et il est plus rare pour les individus qui ne détiennent qu'une faible part d'actions d'être présents.

Il est impératif de faciliter les mandataires transnationaux.



## 3.7 IRLANDE<sup>26</sup>

### 3.7.1. Législation nationale

L'Irlande ne dispose pas de lois sur les quotas ou de Rapport Davies. Toutefois, traditionnellement, les lois britanniques sur les entreprises influencent l'Irlande. Cela a changé en 2014, lorsque l'Irlande a fait passer une nouvelle loi sur les entreprises. Elle restructure, consolide et simplifie la loi d'entreprise et, pour la première fois, le code légal irlandais sur les entreprises est rédigé en un texte unique. L'AG visitée par la

coordinatrice de projet Jackie JONES avait donc la plupart de son sujet sur les changements affectés par la nouvelle loi.

L'Irlande est l'un des pays candidats en termes de parité des Conseils d'entreprise, deuxième après le Portugal en Europe. Aucune proposition d'introduction de quotas n'est en place. Toutefois, le Club des 30 pourcents pour l'Irlande est apparu en janvier 2015. L'initiative est soutenue par 100 présidents, dont Níky HARTERY, Président de Carnet Roadstone Holding (CRH), la société visitée par le projet.

« L'objectif est de se fonder sur l'expérience positive du changement effectué par les entreprises au Royaume-Uni et l'approche collaborative des hommes et des femmes qui travaillent ensemble pour créer du changement. Le but est de mondialiser un nombre d'initiatives actuelles du Club des 30 pourcents (...) et de développer de nouveaux efforts spécifiques adaptés au marché local. »

Selon le Club, les statistiques de l'Irlande se trouvent actuellement à 10,3 %. Il reste un long chemin à parcourir et l'Irlande semble n'avoir seulement commencé à travailler sur la question sérieusement que maintenant.

En mars 2015, le Conseil national des femmes en Irlande a publié un manuel intitulé *Better Boards, Better Business, Better Society*, (meilleures conseils, meilleures entreprises, meilleures sociétés) afin de procurer des informations pratiques sur la manière

<sup>26</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Irlande, voir : [www.ewoage.eu/about-the-project/participating-countries/ireland](http://www.ewoage.eu/about-the-project/participating-countries/ireland)

d'augmenter la représentation des femmes aux Conseils Irlandais<sup>27</sup>.

Le Manuel n'en appelle pas aux quotas, mais recommande, notamment, que le gouvernement et les dirigeants des sociétés :

- créent une filière de leadership du lieu de travail à la salle de Conseil ;
- autorégulent la diversité durant les Conseils : fixant des objectifs sur le genre, renforçant la gouvernance, recherchant des femmes et investissant dans les directeurs actifs et potentiels ;
- contiennent les pratiques en salle de Conseil ;
- définissent et créent de manière standard un modèle de parité.

### 3.7.2. Visites d'AG et activités dérivées

En Irlande la coordinatrice nationale, Jackie JONES, a visité l'AG de la société CRH de l'indice EURO STOXX 50 le 7 mai 2015.

La coordinatrice a appelé le secrétaire de la société avant la réunion et a été accueillie à Dublin à l'AG par le Président Directeur Général, en personne. Les questions qui avaient été envoyées préalablement à l'AG, ont reçu beaucoup de réponses et la coordinatrice a discuté avec les directeurs non-exécutifs et avec le PDG après la réunion, avec

<sup>27</sup> [www.mci.ie/fr/ags/activities/Gelder\\_Boards\\_PDF.pdf](http://www.mci.ie/fr/ags/activities/Gelder_Boards_PDF.pdf)

des retours très positifs. Plusieurs actionnaires ont aussi demandé des détails sur le projet EWSGGE et favorisé une représentation plus féminine du Conseil. 200 personnes environ participaient à l'assemblée qui a duré environ deux heures. Les manifestants palestiniens étaient présents et cela a pris un temps considérable.

### 3.7.3. Étude de cas

À la clôture de l'AG, le Président s'est adressé à la coordinatrice, très heureux du projet, a posé des questions et a pris une photo avec elle. Le PDG était ravi de pouvoir répondre aux questions du projet et sa femme, présente dans le public, a acquisé. Une femme nouvellement responsable et un homme dirigeant non-exécutif ont parlé ensemble à la coordinatrice à propos de la proposition des femmes aux Conseils et tous deux souriaient qu'il y ait plus de femmes en reconnaissant que cela prend du temps. La société était ravie à l'idée de recevoir de nouvelles questions par la suite.



## 3.8 ITALIE<sup>28</sup>

### 3.8.1. Législation nationale

Une étape procédurière très importante sur la sensibilité à la variance sexuelle dans le système légal italien était représentée par la loi du 12 juillet 2011, N° 120 (la Loi).<sup>29</sup> En référence aux sociétés cotées sur le marché réglementé et aux sociétés soumises à un examen public, la Loi prévoit les nouveaux règlements suivants :

- Le sexe sous-représenté devrait obtenir au moins un cinquième des sièges au Conseil d'administration et aux Conseils d'auditurs statutaires au premier terme et un tiers des sièges aux termes suivants.
- Le critère de répartition s'applique pour trois termes consécutifs après la date d'adoption de la Loi (total de neuf ans).
- Les dispositions de la Loi s'appliquent en référence au premier renouvellement du Conseil des

<sup>28</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Italie, voir :

[www.ewsgge.eu/about-the-project/participating-countries/italy](http://www.ewsgge.eu/about-the-project/participating-countries/italy)  
<sup>29</sup> [www.normattiva.it/uri-res:N2S7urn:nir:statolodge:2011:120](http://www.normattiva.it/uri-res:N2S7urn:nir:statolodge:2011:120)

directeurs et du Conseil des auditeurs statutaires après le 12 août 2011.

Une réglementation spécifique a été adoptée en novembre 2012, par décret présidentiel pour étendre l'action de la Loi, concernant les sociétés cotées en bourse, aux sociétés publiques<sup>30</sup>. Cette réglementation est en vigueur depuis le 12 février 2013.

En cas de violation de la Loi, Consob (*Commissione Nazionale per le Società e la Borsa*), l'organisme de régulation italien des titres financiers, intervient dans une première instance en demandant des ajustements à la Loi dans une période maximale de quatre mois. Si la société qui commet une violation ne se conforme pas en temps donné, Consob impose une amende et demande que la Loi soit respectée dans les trois mois suivants. Si la société persévère dans la voie de l'illégalité, le Conseil d'Administration ou le Conseil des Auditeurs Statutaires (le cas échéant) sera remplacé. La Loi comporte des implications politiques élevées : le Premier Ministre et le Ministre de l'Égalité des Chances supervisent la conformité des sociétés publiques à la Loi.

### 3.8.2. Visites d'AG et activités dérivées

Cinq sociétés de l'indice EURO STOXX 50 figuraient sur la liste italienne. Seule l'AG de l'une de ces sociétés (ENEL) a reçu une visite le 28 mai 2015 à Rome.

<sup>30</sup> [www.normattiva.it/uri-res:N2S7urn:nir:statolodge:2012:115022511v9#](http://www.normattiva.it/uri-res:N2S7urn:nir:statolodge:2012:115022511v9#)  
[presidenza.governo.it/2012/115022511v9#](http://presidenza.governo.it/2012/115022511v9#)

Nous avons proposé des questions écrites relatives à l'égalité des sexes à l'AG d'Enel préalablement à l'assemblée, dans la ligne de la réglementation italienne des sociétés cotées. Aucune question orale n'a été soulevée par la représentante de EWSIDG lors de l'AG en raison du temps très court pour lire et répondre aux questions.

En référence aux quatre autres sociétés (Assicurazioni Generali, ENI, Intesa Sanpaolo, UniCredit), nous avons soumis un questionnaire écrit aux actionnaires avant la date de chaque réunion.

Toutes les cinq sociétés impliquées ont répondu de manière satisfaisante à notre questionnaire écrit.

Un événement de dissémination EWSIDG est prévu en Italie fin février 2016.

### 3.8.3. Étude de cas

Une compréhension commune de la gestion des sociétés italiennes impliquées dans le projet EWSIDG est la réalisation des activités significatives de promotion des politiques de l'égalité des sexes. Dans toutes ces sociétés, le sponsor des stratégies de *Diversity et d'inclusion* est le bureau des Ressources Humaines (RH), qui prend l'augmentation du nombre de femmes à des rôles de responsabilité à deux niveaux différents : (i) la procédure de recrutement externe et (ii) le développement

professionnel interne. En particulier, le Bureau des RH organise des plans de succession des responsables supérieurs, contrôle la succession des femmes aux rôles de responsabilité, organise la formation et les plans de mobilité et même la participation des femmes aux programmes de développement de leadership (c.-à-d., Unifuture, SVP Leadership program, Inclusion@work, Global Mobility, etc.) afin de soutenir leur développement professionnel jusqu'aux postes de responsabilité supérieure.

Sur la base des comptes rendus des AG, il faut noter que Manuela Cavalle était la seule actionnaire à soumettre des questions sur l'égalité des sexes lors des réunions, tandis que toutes les autres questions concernaient l'activité elle-même ou l'activité de gestion des sociétés.

Généralement, les interventions directes aux réunions d'actionnaires ont été découragées, en considérant le nombre élevé de participants et les nombreux sujets relatifs aux affaires à l'ordre du jour qui demandaient une discussion à long terme. En effet, lors de la réunion unique à laquelle nous avons participé, (c.-à-d. ENEL), le Président nous a suggéré de ne pas introduire verbalement les questions, puisque nous n'avions que sept/ huit minutes pour évoquer les questions et les réponses n'auraient duré que deux minutes.



## 3.9. LUXEMBOURG<sup>31</sup>

### 3.9.1. Législation nationale

Au Luxembourg, aucune loi sur les quotas n'est en place.

Le gouvernement du Luxembourg a réalisé des revues extensives sur l'égalité des sexes depuis 2013, y compris l'adoption par le gouvernement luxembourgeois à l'automne 2014 d'un *programme d'actions positives* pour obtenir une composition homme-femme améliorée des organes de prise de décision des sociétés luxembourgeoises, auxquelles les sociétés peuvent accéder de manière volontaire.

Un projet de loi a été introduit en septembre 2013, proposant des amendements à la loi luxembourgeoise sur l'emploi (*Code du travail*) pour codifier l'égalité entre hommes et femmes.<sup>32</sup> Un projet de loi consacré a été introduit le 14 octobre 2015 concernant le *Plan d'action en faveur de l'égalité 2015-2018*, qui suit une

<sup>31</sup> Pour plus d'informations sur la situation au Luxembourg, voir : [www.ewsidg.eu/about-the-project/participating-countries/Luxembourg/](http://www.ewsidg.eu/about-the-project/participating-countries/Luxembourg/)

<sup>32</sup> Le projet de loi n° 6611 concernant l'égalité de salaires entre hommes et femmes.

consultation dans laquelle chaque ministère s'est vu demandé d'identifier plusieurs mesures spécifiques à réaliser dans ce domaine dans les années à venir.<sup>33</sup>

Au-delà des textes légaux cités ci-dessus, le *Plan d'action en faveur de l'égalité 2015-2018* comprend aussi d'autres stratégies concernant des mesures de variance sexuelle, comme le fait d'assurer une représentation équilibrée des deux sexes aux Conseils des institutions publiques et à ces entités dans lesquelles l'État est actionnaire. Le gouvernement a aussi mis en place un système de suivi permettant de passer en revue le progrès concernant l'équilibre de la représentation des conseils d'entreprise.

### 3.9.2. Visites d'AG et activités dérivées

Pour le BENEELUX, la coordinatrice nationale Myriam VAN VARENBEGH a établi un groupe de travail de quatre personnes avec Virginie ISSUMMO en charge pour le Luxembourg. L'approche commune pour le BENEELUX est décrite dans la section Belgique (3.1.2).

Au Luxembourg, l'AG d'ArcelorMittal, une société de l'indice Euronext Stoxx 50 a reçu une visite en mai 2015. Dès le début, il était clair que le Luxembourg ne créerait aucun problème.

<sup>33</sup> Le projet de loi n° 6892 – Projet de loi ayant pour objet la mise en œuvre de certaines dispositions du Plan d'égalité des femmes et des hommes 2015-2018 et portant :  
1. modification du Code du travail  
2. modification de l'article 2 de la loi modifiée du 21 décembre 2007 portant la réglementation du financement des partis politiques

Au Luxembourg, il n'y avait pas de réunion préparatoire. Katharina MILLER, coordinatrice nationale pour l'Espagne et connaissant la société à visiter, a réalisé des échanges extensifs avant l'AG d'ArcelorMittal avec plusieurs représentants de la société, ainsi qu'une audiconférence. Ceci a permis à la société de préparer les réponses à notre questionnaire, qui ont été soumises préalablement à la réunion du Conseil d'Administration.

### 3.1.3. Étude de cas

Au Luxembourg, l'égalité des sexes est plutôt bien établie et examinée par les autorités publiques et la société civile. La nomination d'un membre du Conseil femme d'ArcelorMittal rejoint cet état d'esprit.



## 3.10 PAYS-BAS<sup>34</sup>

### 3.10.1. Législation nationale

En 2013, une loi a été adoptée qui a modifié le Code Civil Néerlandais en introduisant des règles concernant la diversité des genres dans les Conseils. Une nouvelle législation est entrée en vigueur concernant la variance sexuelle aux Conseils. Selon Art. 2 :166 et 2 :276, les grandes entreprises (au chiffre d'affaires net de plus de 35 000 millions d'euros et plus de 250 employés) devaient s'efforcer d'obtenir au moins 30 % des sièges aux Conseils Exécutifs et aux Conseils de Surveillance tenus par les femmes, et au moins 30 % de ces sièges sont tenus par des hommes.<sup>35</sup> Ceci, toutefois, est une mesure non contractuelle sans sanctions.

Le quota n'est pas obligatoire : un modèle « se conformer ou expliquer ». La mesure est temporaire

<sup>34</sup> Pour plus d'informations sur la situation aux Pays-Bas, voir : [www.emsdge.eu/about-the-project/participating-countries/netherlands](http://www.emsdge.eu/about-the-project/participating-countries/netherlands)

<sup>35</sup> Article/ Perspectives sur l'intégrité de marché/ Vues sur l'intégrité des marchés financiers/ Femmes dans les Conseils d'entreprises : Tendances mondiale pour la promotion de la diversité par Wijn Oersigh/ OFA-CRM/ 24 septembre 2014.

et expire au premier janvier 2016 ; depuis, aucune nouvelle loi n'a été adoptée. Il y a aussi une

autoréglementation : les clauses de diversité du code de gouvernance d'entreprise néerlandais de 2009, applicables à la fois aux responsables et aux non-directeurs ; ainsi qu'une charte volontaire avec des objectifs pour plus de femmes aux postes décisionnels.

### 3.10.2 Visites d'AG et activités dérivées

Quatre sociétés de l'indice Euronext 50 figuraient sur la liste néerlandaise. Aux Pays-Bas, quatre AG ont reçu des visites.

Les AG visitées ont eu lieu à Amsterdam (Philips), Rotterdam (Unilever) et Eindhoven (ASML) en mai et juin 2015.

La coordinatrice nationale, Myriam VAN VARENBEGH, a établi un groupe de travail de quatre personnes avec Marianne EISMA et Henriette VAN EYL, aux commandes, pour les Pays-Bas. L'approche commune pour le BENEDEX est décrite dans la section Belgique (3.12).

Aux Pays-Bas, il était assez facile de prendre contact avec le Secrétaire et le Conseiller Juridique (général) du Conseil, responsables pour la préparation des AG. Ils étaient très coopératifs et nous ont aidé dans le déroulement de l'AG, et ensuite ont répondu au questionnaire EMSDGE de manière très extensive par écrit.

Aux Pays-Bas, malheureusement la banque ING n'était pas prête à accepter la participation de l'équipe du projet EMSDGE lors de l'AG, même lorsque l'intérêt de la procédure de participation à l'AG était suivi et la lettre de procurateur envoyée dans les délais. Philips a envoyé les réponses écrites au questionnaire EMSDGE très tard. Dans ces circonstances, il n'était pas envisageable que l'équipe de projet EMSDGE traitant avec cette société ne pose pas toutes les questions lors de l'AG.

### 3.10.3. Étude de cas

Le projet était – à notre connaissance – la première occasion pour les actionnaires de poser des questions lors des AG néerlandaises sur la représentation des femmes aux Conseils et aux postes hiérarchiquement supérieurs. La plupart d'entre eux étaient surpris par notre initiative. Nous avons dû faire remarquer qu'aux Pays-Bas, il existe une longue tradition où les ONG (organisations non gouvernementales) posent des questions sur l'impact environnemental et les conditions de travail lors des AG. Cela signifie que les questions EMSDGE ont reçu beaucoup d'intérêt de la part des entreprises concernées et de la part des autres actionnaires.



### 3.11 ESPAGNE<sup>36</sup>

#### 3.11.1. Législation nationale<sup>37</sup>

La loi espagnole comprend déjà des lois sur les quotas (variables)<sup>38</sup> relatives à la participation des femmes aux Conseils des sociétés cotées. Elles sont contenues dans l'article 75 de la Loi sur l'égalité espagnole (LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).<sup>39</sup> Cette loi établit une date butoir fin 2015 pour conformité.

Dans le nouveau code de gouvernance d'entreprise, il existe une recommandation de nombre (14) pour un quota : il promeut un objectif de politique de sélection qui prévoit que d'ici 2020, le nombre de responsables

femmes devrait représenter au moins 30 % des membres du Conseil.

#### 3.11.2. Visites d'AG et activités dérivées

Six sociétés de l'indice EURO STOXX 50 figuraient sur la liste espagnole. En Espagne, les six AG ont reçu des visites à Madrid (Repsol, Telefonía), Bilbao (Iberdrola, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Santander (Banco Santander) et Arxexo (INDITEX).

La première AG a eu lieu le 13 mars 2015 et la dernière le 14 juillet 2015.

Les conférences et les preneuses de notes ont toutes été formées lors d'une session. L'atelier a eu lieu le 27 février 2015 à l'école commerciale de Madrid. Les résultats et avantages d'informations seront échangés lors d'une présentation en février 2016.

La mise en œuvre du projet EWSDGE en Espagne était facile car Paridad en Acción avait déjà préparé la voie au cours des deux années précédentes. L'ajustement du questionnaire au système monte espagnol représentait un défi initial, car la législation espagnole ne procure qu'un seul organe administratif aux sociétés par actions et aux entreprises cotées espagnoles, autrement dit au Conseil d'Administration. Au niveau supérieur, il existe le *comité de Alta dirección*, où une société qui était impliquée dans le projet EWSDGE a aboli ce comité à partir de juin 2015.

EWSDGE a réussi à obtenir des participantes rapidement, à partir des activistes *Paridad en Acción*.

Toutefois, la coordinatrice Katharina MILLER soulignait que plus de femmes participent. Ainsi, il existait des attentes élevées pour l'atelier que les espagnoles ont organisé fin février 2015. L'atelier était promu en tant qu'atelier de prise de parole en public, entre autres choses et a attiré beaucoup de participantes.

En tant que membre du dlp et membre de *Paridad en Acción*, Julia SUDEROW a présenté la conférence sur les aspects légaux d'une assemblée générale. La formatrice, Isabel Pérez Porras, a dirigé la formation sur la prise de parole en public. À partir de cette formation, trois termes supplémentaires pouvaient être recourus pour participer au projet EWSDGE.

Toutes les sociétés ont été averties qu'il y aurait une présence EWSDGE, dans la lignée du projet *Paridad en Acción*. Comme au cours des années précédentes, le questionnaire a été envoyé aux sociétés par email. Dans l'email, il était aussi indiqué que la participation active aux AG et l'opportunité de poser des questions étaient prévues. Les sociétés étaient légalement tenues de répondre aux questions le jour précédant l'assemblée générale, par écrit.

Toutes les sociétés ont répondu à toutes les questions, cependant la plupart des questions recevaient des réponses de manière plutôt succincte, sans grand détail. Une société a refusé de fournir des informations sur la composition du comité de entreprise. La raison avancée était qu'elle n'avait qu'un comité de ALTA dirección.

#### 3.11.3. Étude de cas

La plupart des entreprises soulignaient voir le texte de l'assemblée générale d'abord, ce qui posait un problème. Comme la coordinatrice espagnole l'avait mentionné au préalable, les sociétés utilisaient les questions EWSDGE à leurs propres fins de marketing lors de l'assemblée générale. Cela n'était pas supposé être l'intention et l'objectif des questions posées lors de l'AG. Par conséquent, la coordinatrice a changé de tactique en attendant la soumission de réponses écrites. Toutefois, cela a principalement eu lieu le soir avant l'assemblée générale, ce qui est la raison pour laquelle les questions devaient à nouveau être modifiées à la dernière minute. Pour les conférences « expérimentales » de l'AG, déjà actives dans le projet espagnol, *Paridad en Acción*, cette flexibilité ne représentait pas un problème : la coordinatrice espagnole n'exige pas de modifications à court terme de la part des nouvelles conférences du projet EWSDGE. Toutes les conférences étaient donc préparées à l'avance, avec des informations concernant les sociétés et des conseils sur la manière de parler et elles recevaient un enseignement sur la manière de s'adresser aux membres du Conseil d'Administration et aux employés de la société.

<sup>36</sup> Pour plus d'informations sur la situation en Espagne, voir : [www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/spain](http://www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/spain)

<sup>37</sup> Pour plus d'informations, voir le rd de l'Espagne, à partir de la page 17 : [www.ewsdge.eu/spain](http://www.ewsdge.eu/spain)

<sup>38</sup> Une bonne synthèse concernant Art. 75 et la question s'il s'agit d'un quota obligatoire ou seulement d'une recommandation : Pérez Troya, Adevraçón : La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho Mercantil, en : *Revista de Derecho Mercantil* 288, Abril-Junio 2013, page. 53-54.

<sup>39</sup> [www.boe.es/boe/les/2007/03/23/pdf/A12611-12645.pdf](http://www.boe.es/boe/les/2007/03/23/pdf/A12611-12645.pdf)

Une conférence de Paridad en Acción a été annulée lors d'une AG au dernier moment, car la société faisait partie de sa clientèle et elle avait estimé que la société n'apprécierait pas son apparition à l'assemblée générale.

Toutes les conférences et les premières de notes étaient traitées de manière courtoise ; toutefois, seule une société avait prévu de l'eau pour la conférence. Dans une société, le microphone avait un écho si fort que la conférence entendait sa propre voix lors de la conférence, ce qui était très frustrant.

Aucun(e) autre actionnaire participant à l'assemblée générale n'a posé de questions similaires aux conférences EWSDCG. Pour toutes les conférences, participer à une AG et pouvoir poser des questions s'est avéré être une expérience très enrichissante.

Une femme membre du Conseil d'Administration a révélé à la coordinatrice qu'elle était son « héroïne » et qu'il fallait poser davantage de questions. Ceci reflète bien la réussite de EWSDCG en Espagne.



### 3.12 ROYAUME-UNI<sup>40</sup>

#### 3.12.1 Législation nationale

Il n'y a pas de loi des quotas au Royaume-Uni.

En 2011, Lord DAVIES d'ABERSOCH a été chargé par le gouvernement britannique de revoir la position des femmes aux Conseils des sociétés cotées et d'évaluer les raisons pour lesquelles leur pourcentage était si faible. La question posée à ces sociétés était de savoir s'il devrait y avoir des quotas pour représenter les femmes à ces Conseils. Les réponses variaient, certaines suggérant que ce serait la seule façon d'effectuer un changement transformateur, d'autres n'y voyant rien de plus qu'une mesure symbolique. Le résultat final était de n'effectuer aucune recommandation de quotas. Toutefois, la Revue recommandait un objectif à déterminer pour toutes les sociétés FTSE 350 pour des lors nommer des femmes dans une proportion dominant un taux

<sup>40</sup> Pour plus d'informations sur la situation au Royaume-Uni voir : [www.womensgovernance.org.uk/participating-companies/united-kingdom](http://www.womensgovernance.org.uk/participating-companies/united-kingdom)

de représentation de 25 pourcents en 2015. Le taux devrait être révisé chaque année afin de contrôler la progression ; de plus, le Code de gouvernance d'entreprise britannique devrait être amendé pour demander aux sociétés cotées d'établir une politique concernant la diversité en salles de Conseil, y compris des objectifs mesurables pour mettre en œuvre la politique et de la progression réalisée pour atteindre ces objectifs. Il devrait inclure une section séparée du rapport annuel décrivant le travail du comité de nomination, y compris le processus dont il s'est servi pour les nominations du Conseil (par ex. les firmes de recrutement utilisées, etc.).

De 2011 à 2015, Lord DAVIES a publié une revue annuelle contitant la progression vers l'objectif des 25 pourcents. La quatrième revue de 2015 a révélé que les sociétés du FTSE 100 ont réalisé un objectif de 23,5 pourcents (commençant à 12,5 pourcents en 2011), avec 8,6 pourcents de directrices exécutives (24 sur 255) et 28,5 pourcents de directrices non-exécutives (239 sur 601) et aucune société avec un Conseil entièrement formé d'hommes. Ceci représente un peu moins que les 25 pourcents recommandés en 2011. Pour le FTSE 250 le pourcentage en 2015 est de 18. La Revue a donc conclu que les objectifs volontaires fonctionnent, car le taux de changement en quatre ans était très élevé. Elle a assuré que l'objectif de 25 % serait atteint à la fin 2015 avec plusieurs nouvelles nominations au Conseil prévues. Aucune recommandation ne prévoit l'introduction d'un type de législation quel qu'il soit. Ceci

est étayé par les tous derniers chiffres du Club des 30 pourcents qui affirment que les 26 % ont été atteints.<sup>41</sup>

**3.12.2. Visites d'AG et activités dérivées**  
Au Royaume-Uni, dix sociétés du FTSE 100 ont reçu une visite de mai à septembre 2015.

Les AG avaient lieu dans divers endroits, y compris : Londres (Johnson Matthey, Vodafone Group plc, Babcock International Group plc, Ashhead Group plc, Sports Direct International plc, Dixons Carphone plc), Zurich (Coca-Cola HBC AG), Birmingham (Severn Trent), Edinbourg (Lloyds).

L'équipe britannique du projet EWSDCG établie par la coordinatrice nationale, Jackie JONES, comprenait six personnes, dont trois au départ, effectuant une recherche initiale, puis quittant le projet, et deux autres participant à une AG durant l'été. L'équipe a éprouvé des difficultés tout au long de l'année à obtenir des informations concernant les dates des AG, ces informations étant apparemment retenues ou rendues très difficiles à trouver sur les sites Web et dissimulées dans les agendas financiers, ou glouées ultérieurement. Les AG étaient d'importance diverse, avec un nombre de personnes de 400 (Lloyds Bank) à 20 (Coca Cola), et les tailles des Conseils de 6 à 20 membres, une AG durant en moyenne d'1 à 2 heures. La plupart des questions d'AG et leurs réponses étaient enregistrées sur une bande ouvertement par la coordinatrice.

<sup>41</sup> [www.30percentclub.org](http://www.30percentclub.org)



Un questionnaire de suivi était envoyé à chaque société. Une seule d'entre elles a répondu. Ceci est décevant, mais indique l'importance de participer aux AG, en personne. Ceci est davantage étayé par le fait qu'une société, Ashtead, a demandé une réunion en vis-à-vis pour le suivi avec la coordinatrice nationale, afin de discuter du changement transformationnel de la société en entier relativement à l'accroissement du nombre de femmes à tous les niveaux, et non uniquement à l'échelle de la salle du Conseil. La réunion a eu lieu et la coordinatrice nationale travaille avec la société pour aider au changement.

### 3.12.3. Étude de cas

Lloyd's : (...) La dernière personne à poser une question, dans son discours, a applaudi notre projet et demandé à être tenue informée par Lloyd's sur la progression effectuée.

Plusieurs membres de l'AG qui m'entouraient m'ont parlé des projets qu'ils avaient pour leurs filles : qu'ils étaient d'accord avec ce que nous faisons. Cependant, j'ai eu l'impression que cela concernait la génération à venir, et pas eux. Ils soulignaient également de meilleurs choix pour leurs filles.

L'équipe EWSDFE était généralement bien accueillie, posait librement des questions, que le Conseil ait ou non reçu ou confirmé les questions envoyées par email avant l'assemblée générale. Il n'y avait pas d'entrave au fait de poser des questions ou des demandes de suivi. Dans tous les cas, la demande d'enregistrer les réponses recevait une réponse positive.

Une seule société (British Land) était ouvertement hostile à la coordinatrice de projet, Jackie JONES, la traitant « d'asticotieuse » parce qu'elle posait des questions sur la représentation des femmes et perdait son temps, alors que le taux de représentation ne posait pas problème. Tous les autres présidents

ou PDG des AG ayant reçu une visite, ont fait un effort spécial pour parler à l'équipe après la réunion ou l'a même saluée à l'entrée, préalablement. La plupart des directeurs non-exécutifs, en particulier les femmes, ont fait un effort pour parler en privé avec l'équipe afin de fournir une perspective sur les pratiques de recrutement. Ces conversations ont révélé que les réponses officielles étaient à fins d'enregistrement et de FP, tandis que la plupart des sociétés se contentaient encore de leur « profdiger une tape sur l'épaule ». Ce n'était pas le cas pour bien d'autres, par exemple, Saemr Trent dispose d'une femme PDG, qui cherche activement à éliminer tout préjugé inconscient, en matière de recrutement, et à augmenter la sélection pour donner une pièce prépondérante aux femmes, etc.

L'image globale dépeinte par les sociétés est que le mérite et l'expertise l'emportent sur les considérations de diversité. « À quoi le mérite ressemble-t-il ? » est l'une des questions posée lors des AG, suivie de la réponse simple : « aux compétences commerciales ».

Cela révélait un manque de compréhension sur la façon dont les femmes, en particulier acquièrent expériences et compétences, ceci même en se trouvant en dehors du marché du travail (par ex. gestion du temps, aptitudes organisationnelles de gestion d'un

foyer animé et travail à mi-temps potentiel) et la manière dont cela se traduit directement en configuration commerciale. Il y a donc une sous-utilisation du réservoir de talents au Royaume-Uni.

Dans plusieurs AG, d'autres actionnaires ont aussi posé des questions sur la représentation des femmes, sous l'incitation du projet EWSDFE. Dans l'une d'elles, Share action, un groupe de pression majeur, demandait à être impliqué dans toute action supplémentaire et de se réunir pour discuter du progrès à accomplir, posséder ses propres objectifs de présence des femmes lors des Conseils. Dans d'autres, les actionnaires conversaient lors des repas avec l'équipe de projet EWSDFE UK pour obtenir plus d'informations.



# 4

## LÉGISLATION EUROPÉENNE

Lorsque nous voyons ce qui a été réalisé dans les décennies passées en matière d'égalité des sexes, des étapes positives majeures ont eu lieu. Dans la plupart des cas, sans action ou structure européenne commune, le progrès en termes d'égalité des sexes serait apparu plus tard ou pas du tout. Ceci dit, il reste beaucoup à faire, en particulier là où le progrès a été arrêté ou là où on a fait marche arrière.

Il est particulièrement important pour le projet EMSGDE de soutenir et de commenter la législation européenne continue (4.1) et la transposition de la législation européenne (4.2) en ce qui concerne les femmes aux postes décisionnels pour permettre, et bien sûr, réaliser des mesures efficaces relatives au leadership, respectant l'équilibre entre les sexes.

### 4.1 DIRECTIVE « FEMMES À BORD »

Lors de la durée de vie du projet EMSGDE, il était très important de soutenir les efforts de la Commission Européenne et du Parlement Européen pour atteindre une représentation des femmes adéquate aux postes décisionnels dans le secteur privé. La Commission européenne a adopté la proposition de la Directive « Femmes à bord »<sup>1</sup>, dont l'objectif est d'atteindre le seuil des 40 pourcents de femmes parmi les

Directeurs non-exécutifs et les membres du Conseil de surveillance d'ici 2020 pour les sociétés cotées en bourse, Cela demande aux sociétés cotées en bourse d'introduire des procédures de recrutement transparentes d'ici 2020, dans un effort visant à garantir qu'il y ait plus de femmes aux Conseils, qui soient également meilleurs, étant donné le fait que les femmes sont sous-représentées.

L'état des travaux du projet de la Directive « Femmes à bord » a été particulièrement important pour le projet EMSGDE. Djb a suivi de manière rapprochée le travail effectué au Conseil de l'Union Européenne et au Parlement Européen et a adopté deux opinions, la première sur la proposition de la Commission et la première lecture du Parlement Européen<sup>2</sup> et la deuxième sur la proposition de compromis de la Présidence italienne et rapportée régulièrement au projet EMSGDE. Nous avons discuté de la manière dont la proposition de la Commission pouvait être renforcée et si les propositions de compromis du Conseil qui diluaient la proposition initiale étaient toujours acceptables. Nous avons conclu à partir des preuves qu'un signal politique fort de soutien à l'égalité des sexes était nécessaire.

<sup>1</sup> Proposition pour une Directive du Parlement européen et du Conseil sur l'amélioration de l'équilibre entre les sexes parmi les directeurs non-exécutifs des sociétés cotées en bourse et mesures connexes, ci-après : Directive d'égalité des sexes dans les Conseils d'entreprise (Directive « Femmes à bord »), [www.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenboarddirective\\_en.pdf](http://www.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenboarddirective_en.pdf)

<sup>2</sup> voir aussi l'Opinion conseillée par le djb en date du 19/05/2014 : [www.djb.de/KoPr/KK/59/5914-08\\_en\\_English](http://www.djb.de/KoPr/KK/59/5914-08_en_English) ; [https://www.djb.de/KoPr/KK/59/5914-0891\\_en\\_ITopinion](https://www.djb.de/KoPr/KK/59/5914-0891_en_ITopinion) conseillée par le djb relative à la proposition de compromis du Président italien du Conseil (document du conseil 16200/14) en date du 17/09/2015 : [www.djb.de/KoPr/KK/59/5915-11](http://www.djb.de/KoPr/KK/59/5915-11)

Finallement, la Présidence du conseil luxembourgeoise n'est pas parvenue à atteindre une conclusion sur l'approche générale en décembre 2015 pour le projet de Directive « Femmes à bord » au Conseil de l'Union européenne en 2015. Dans le Bulletin Quotidien Europe<sup>3</sup> intitulé Gender Equality (égalité des sexes) : *Aucun accord sur la directive relative aux quotas pour les femmes* détaillait ce qui s'est passé comme suit :

« Le fait que les Ministres pour l'emploi et l'égalité des sexes participent au Conseil de l'Union européenne le 7 décembre 2015 n'a absolument rien changé : l'État membre n'a pas réussi à formuler une approche sur le projet de directive sur la présence des femmes au Conseil (« femmes à bord ») dans les entreprises matrières. (...) Le compromis luxembourgeois sur la table du Conseil introduit plus de flexibilité. (...) Cette version a reçu l'appui de la Commission européenne.

Lors de la discussion, (...) un nombre suffisant d'États pour constituer un blocage minoritaire – s'est exprimé en défaveur d'un compromis préparé par la présidence luxembourgeoise.<sup>4</sup> Ces pays ont argué en faveur de la proportionnalité et de la subsidiarité pour justifier leur rejet. L'Espagne a exprimé une appréhension sur l'examen du texte en raison des élections à venir. Le Portugal et la République Tchèque ont finalement accordé leur soutien au texte. (...) »

Les Présidences du conseil à venir des Pays-Bas et de la Slovaquie sont contre la proposition de la Directive « Femmes à bord ». À la lumière de ces faits, nous n'attendons pas de développements supplémentaires en 2016. Toutefois, la Présidence du conseil à venir pour la première moitié de 2017 à Malte a soutenu le compromis luxembourgeois. C'est alors que nous espérons un nouveau tour des négociations.

Lorsque le projet EWSDGE sera terminé, le djs et EWLA continueront à soutenir et commenter la législation européenne continue.

<sup>3</sup> Bulletin Quotidien Europe N° 11447.

<sup>4</sup> Voir Dossier institutionnel du Conseil de l'Union européenne 14342/15 de 10/11/2015; data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14343-2015-NIT/fr/pdf; « De nombreuses délégations (BE, BG, IE, EL, FR, IT, CY, LV, LT, LU, MT, AT, RO, SI) et (F) soutiennent la directive dans sa version actuelle. CZ, DE, ES, PT et PL maintiennent des réserves clairement concernant le texte actuel. DK, CZ, FR, PL et UK ont maintenu leurs réserves d'événement parlementaire. DK, EE, HR, HU, SK, NL, SE et UK maintiennent des réserves sur la proposition de la Commission. »

#### 4.2 TRANSPPOSITION DE LA DIRECTIVE RSE

Le projet EWSDGE contrôle également la transposition de la Directive 2014/95/EU<sup>5</sup> du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 amendant la Directive 2013/34/EU<sup>6</sup> au sujet de la publication des informations non financières et de la diversité par les grandes entreprises et les grands groupes (Directive NFE) dans les États membres participants. Les coordonnées nationales se sont consacrées aux passages spécifiquement relatifs au genre de la Directive RSE.

Dans le cadre de la législation concernant la Directive RSE, l'UE a imposé des conditions de rapport globales pour certaines grandes entreprises. L'obligation a trait uniquement aux grandes entreprises qui sont des entités à intérêt public d'un nombre moyen de 500 employés. Les petites et moyennes entreprises sont explicitement exclues.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Directive 2014/95/EU Directive sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE); [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN)

<sup>6</sup> Directive 2013/34/EU du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 sur les états financiers annuels, états financiers consolidés et rapports connexes de certains types d'entreprises, amendant la Directive 2006/43/EC du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les Directives 78/660/EEC et 83/349/EEC (Directive comptable); [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:0201310J034-20141211](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:0201310J034-20141211)

<sup>7</sup> Art. 11<sup>o</sup> 2 (c) et (d) de la Directive RSE; Art. 20 (4) et (5) de la Directive comptable.

La Directive RSE complète la Directive comptable principalement pour les états financiers annuels avec les détails concernant les informations non financières et celles relatives à la diversité. À partir de 2017, les rapports annuels devront également inclure un état non financier<sup>8</sup> concernant les aspects sociaux et relatifs aux employés, ainsi que le respect des droits de l'homme<sup>9</sup>, et prendre en compte la bonne pratique actuelle, les développements internationaux et les initiatives UE connexes.

En fournissant ces informations, les entreprises sujettes à cette Directive peuvent se faire aux cadres nationaux, des cadres liés à l'Union telle le Plan d'éco-gestion et d'audit (EMAS), ou le cadre international tel le Contrat Global des Nations Unies, les Principes d'orientation en termes de commerce et de droits de la personne mettant en œuvre le cadre des Nations Unies « Protéger, Respecter et Rassurer », les Directives de l'organisation pour la coopération économique et le développement (OECD) pour les entreprises multinationales, l'organisation internationale pour la normalisation d'ISO 26000, la Déclaration tripartite de principes de l'organisation internationale du travail concernant les entreprises multinationales et la politique sociale, l'initiative de rapport international, ou autres cadres internationaux reconnus.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Art. 1<sup>o</sup> 1<sup>o</sup> de la Directive RSE; Art. 19 a de la Directive comptable.

<sup>9</sup> Considérant 7 de la Directive RSE

<sup>10</sup> Considérant 9 de la Directive RSE.

Sur la base de leur devoir de diligence raisonnable, la Directive RSE demande des grandes entreprises qu'elles comprennent également une description de leur politique de diversité telle qu'appliquée aux corps administratif, directeur et de surveillance. Le contenu devrait, en plus des objectifs divers de la politique de diversité, comprendre des aspects tels que l'âge, le genre, le parcours de formation et professionnel dans la manière dont la politique a été appliquée et les résultats dans la période de rapport devraient être publiés.<sup>11</sup> Les informations de politique de diversité de la présente doivent comprendre des informations relatives au genre.<sup>12</sup> Ceci n'entraîne pas une obligation d'introduction d'une politique de diversité. Cependant, les sociétés qui ne poursuivent pas une politique de diversité devraient fournir des raisons relatives au motif pour lequel ceci est le cas « se conformer ou expliquer ».

Aucune revue des états spécifiques au genre n'est prévue par la législation. Cet audit cherche simplement à vérifier que les informations ci-dessus sont effectivement fournies.<sup>13</sup> Le droit à stipuler des sanctions, en cas d'infractions aux obligations de déclaration, continue à être réservé aux États membres comme auparavant.<sup>14</sup>

La date butoir de transposition de la Directive RSE dans les lois nationales des États membres est le

<sup>11</sup> Art. 1<sup>er</sup> 2 (g) de la Directive RSE, Art. 20 (1) (g) de la Directive comptable.

<sup>12</sup> Considérant 19 de la Directive RSE.

<sup>13</sup> Art. 1<sup>er</sup> 2 (b) de la Directive RSE, Art. 20 (3) de la Directive comptable.

<sup>14</sup> Selon l'art. 51 de la Directive comptable.

6 décembre 2016.<sup>15</sup> Les dispositions de transposition devaient entrer en vigueur pour la première fois lors de l'année financière demarrant le ou après le 1<sup>er</sup> janvier 2017.<sup>16</sup>

La Directive RSE ne prévoit pas de disposition pour les conditions actives de prise en compte de femmes dans les corps exécutifs. Ce genre de réglementation devrait suivre séparément sur la base de la Directive « Femmes à bord ».<sup>17</sup>

La transposition nationale a été discutée lors de l'atelier documentation du 6 novembre 2015 à Cardiff. Les coordinatrices nationales pensent que la transposition de la Directive RSE améliorera de manière significative la transparence des plus grandes sociétés de l'UE. Une transposition bien arrangée et ambitieuse de la Directive RSE en loi nationale est importante et devrait contribuer à l'objectif global du projet EMSDGE. Plus de transparence et plus d'informations sur le problème du genre combiné à une bonne pratique ainsi qu'une culture réceptive à la question du genre en entreprise sont des contributions importantes qui ouvrent la voie à davantage de positions de leadership pour les femmes.

Veuillez trouver ci-dessous un résumé des contributions des coordinatrices nationales :

<sup>15</sup> Art. 4 n° 1 paragraphe 1 phrase 1 de la Directive RSE.

<sup>16</sup> Art. 4 n° 1 paragraphe 2 phrase 1 de la Directive RSE.

<sup>17</sup> Voir section 4.1.



#### 4.2.1 Belgique<sup>18</sup>

La Belgique n'a pas encore appliqué la Directive RSE. Nous attendons à ce qu'au moins le Code société et possiblement d'autres textes législatifs soient amendés afin que la loi belge se conforme aux exigences européennes. Des consultations de la part des ministères nationaux seront lancées en Belgique.

Dans un cadre plus large sur les aspects de l'égalité des sexes, la Belgique a déjà réalisé quelques efforts et introduit plusieurs sortes d'obligations pour le gouvernement et les sociétés pour le respect de l'égalité des sexes. Elle impose une mesure d'actions positives pour les membres du Conseil d'administration de certaines entreprises.



#### 4.2.2 Bulgarie<sup>19</sup>

Le gouvernement bulgare a déjà pris certaines mesures pour la transposition. La transposition de la Directive RSE est abordée dans le cadre d'un processus plus global de rédaction d'une loi comptable entièrement nouvelle. Le Ministère bulgare des finances a préparé un projet de loi qui a été publié pour une consultation publique à l'été 2015. En prenant en compte le fait que le projet de loi est un nouveau pan des procédures et normes de gouvernance de la législation pour la comptabilité du pays, aucune attention particulière n'a été apportée au public en général pour le mode de mise en œuvre proposé des conditions de rapport non financier. Ainsi, aucune discussion sérieuse sur la question d'application de la Directive RSE du processus de consultation n'a eu lieu.

Actuellement, la loi a été adoptée après la première lecture par le Parlement bulgare. Selon le processus législatif bulgare, à la première lecture, un projet de loi est voté en bloc. Avant la deuxième lecture et le texte de vote par le Parlement, le projet de loi

<sup>18</sup> Pour l'état des travaux de la législation de transposition et d'égalité des sexes, voir : [www.ecsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSS\\_Transposition\\_Belgium\\_EN.pdf](http://www.ecsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSS_Transposition_Belgium_EN.pdf)

<sup>19</sup> Pour l'option bulgare complète, voir : [www.ecsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSS\\_Transposition\\_Bulgaria\\_EN.pdf](http://www.ecsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSS_Transposition_Bulgaria_EN.pdf)

peut être soumis à révision et amendements par les Commissions parlementaires.	ait pas de chance de violation et ainsi jamais une obligation d'expliquer.
Le projet de nouvelle Loi comptable proposé contient une courte section dont le but est d'appliquer les obligations de rapport non financières conformément à la Directive RSE. Le texte d'application de l'art. 1 n° 1 de la Directive RSE, art. 19 a paragraphe 1 de la Directive comptable (état non-financier) est une transposition plus ou moins directe de la disposition de la Directive RSE.	Par conséquent, afin de réaliser une conformité complète à la Directive RSE et afin d'introduire de manière significative le principe « se conformer ou expliquer », des modifications de la rédaction de la disposition particulière du projet de loi sont nécessaires.
En même temps, il existe un écart important au sens de la disposition de la section de l'article 19 a, paragraphe 1 sur la Comptabilité : « Là où l'entreprise ne poursuit pas de politiques relatives à une ou plusieurs questions, l'état non financier procurera une explication claire et raisonnée de ne pas le faire. »	Il n'existe pas de disposition dans la nouvelle législation proposée introduisant les conditions de l'article 1 n° 2 (a) de la Directive RSE, article 20 (g) de la Directive comptable relative à la politique de diversité. Aucune disposition n'est comprise dans le projet de Loi comptable mentionnant de quelque façon que ce soit des politiques de diversité relatives aux corps directeur et de surveillance, en ce qui concerne tous les aspects, y compris de genre. Ainsi, à ce stade, aucune transposition des amendements de l'article 20 de la Directive comptable – description de la politique de diversité – n'est envisagée.
La proposition d'application bulgare spécifique : « Là où l'entreprise ne suit pas de politiques adoptées relatives à une ou plusieurs questions, l'état non financier procurera une explication claire et raisonnée de ne pas le faire. » Ainsi, la disposition de transposition proposée contredit l'idée sous-jacente la partie c) ci-dessus de la Directive RSE. Elle limite pratiquement l'application du principe « se conformer ou expliquer » à ces cas où il y a une violation non contestée des politiques d'entreprise adoptées, mais ne demande pas aux sociétés d'expliquer pourquoi les politiques d'entreprise sont vraiment en place. L'option évidente de toutes les entreprises est de choisir de ne pas adopter de politiques, afin qu'il n'y	La Directive RSE et son application correcte demandent aux entreprises concernées de publier des informations relatives aux aspects non financiers et de diversité de leur force de travail et/ou la composition de leurs corps directeurs dans leur état non financier d'entreprise. Cette obligation est clairement établie par les considérants 7 et 19 de la Directive RSE. Afin de réaliser une conformité aux aspects de diversité et de genre des conditions de la Directive RSE, des dispositions séparées introduisant

ces obligations pour ce qui est spécifiée dans les sociétés de la Directive RSE, doivent être incluses. Tant que d'autres conditions de rapport font partie du projet de loi comptable, les nouvelles dispositions sur la politique de diversité devraient logiquement faire partie de la même loi.

Dans le cadre de la mention précédente, tout d'abord, l'obligation de publier des informations sur les aspects non financiers et relatifs à la diversité de la force de travail et des corps directeurs doit être introduite dans la nouvelle législation comptable et de rapport.

Ensuite, il est conseillé que des spécifications plus détaillées sur la manière d'effectuer le rapport soient stipulées dans la loi. Par exemple, dans l'état non financier, une partie concernant le statut actuel en termes d'égalité des sexes et toute mesure prise pour assurer l'égalité des sexes pourrait être incorporée, et comprendre :

- statistiques et chiffres de représentation des deux sexes à différents niveaux directeurs,
- programmes spécifiques et mesures en place pour promouvoir le sexe sous-représenté.

Des instructions plus détaillées sur la préparation des états non financiers sont demandées implicitement par la Directive RSE. Bien que la Directive RSE elle-même ne définit pas explicitement les indicateurs de performance non financiers pour lesquels un rapport est demandé, elle indique clairement dans

le Considérant 6 que l'état non financier devrait également contenir des informations relatives aux questions environnementales, sociales et des employés. Qui plus est, le Considérant 7 a trait aux informations sur les mesures prises pour assurer l'égalité des genres.



#### 4.2.3 Finlande

La Directive RSE n'a pas encore été transposée en Finlande. Le processus législatif n'a pas encore commencé. Selon l'agenda actuel, la préparation de la proposition de loi commence au printemps 2016. Toutefois, la condition du rapport de diversité du Conseil a été appliquée dans le nouveau Code de gouvernance d'entreprise finlandais publié en octobre 2015. Le ministère en charge de l'application de la directive a été consulté lors du processus de préparation du Code et il semble improbable que l'application de la directive à la loi finlandaise aille au-delà du Code qui dépasse réellement la portée de la directive. La nouvelle recommandation 9 stipule ce qui suit :

« L'entreprise établira des principes concernant la diversité du Conseil d'administration. »

Conformément au Code, les facteurs à prendre en compte lors de l'établissement des principes de diversité peuvent inclure, par exemple, l'âge et le genre ainsi que le parcours professionnel, de formation et international. La société déclarera des questions à incorporer dans ses principes de diversité et des objectifs à y inclure sur la base de ses propres circonstances.

La société peut décider de l'étendue avec laquelle les principes concernant la diversité sont publiés. Toutefois, les informations exposées incluent toujours au moins la représentation des objectifs relatifs aux deux sexes au Conseil d'administration de la société, les moyens de réaliser les objectifs et une description du progrès de réalisation des objectifs.

Le Code de gouvernance d'entreprise va en fait au-delà de la directive. La directive exclut l'application des petites entreprises tandis que la recommandation du Code s'applique à toutes les sociétés cotées finlandaises, même les plus petites.

Les sociétés cotées doivent établir ces principes durant 2016 et les communiquer comme décrit ci-dessus dans la déclaration de gouvernance d'entreprise devant être publiée au printemps 2017. La recommandation consiste dans le principe « se conformer ou expliquer » (pratique courante pour les Codes de gouvernance d'entreprise). Ceci signifie qu'en cas de non-conformité, la société cotée doit donner une explication publique sur la raison pour laquelle elle n'a pas préparé les principes de diversité pour le Conseil.



#### 4.2.4 France<sup>20</sup>

Aucune transposition supplémentaire n'est nécessaire. Les obligations de rapport des grandes entreprises en France servaient d'exemple à la Directive RSE.

En France, il existe déjà une obligation en place de publier les données requises. S'il n'y a pas de négociation d'un accord d'égalité des sexes ou de plan d'action sur l'égalité des sexes ou un plan adopté, les sociétés de plus de 50 employés seront exclues des marchés publics. De plus, s'il n'y a pas d'accord d'égalité des sexes, jusqu'à un pourcent des salaires globaux devra être payé en tant que « pénalité ». Les sanctions sont multiples et importantes pour le progrès.

Toutefois, l'exemple français indique que des demandes de rapport complet en valent effectivement la peine. Ceci crée une transparence et augmente la concurrence. Le rapport de gestion compilé par le Conseil d'administration ou de surveillance de la direction est approuvé et audité par un auditeur

externe. Il contient des informations détaillées concernant la situation rencontrée par les femmes dans les entreprises respectives et il est disponible à tous sur demande.

En France, la combinaison des demandes de rapport et les obligations de quotas assortis de sanctions a signifié que les entreprises françaises ont assumé un rôle leader relatif à l'égalité des sexes, comme démontré au niveau directeur.

Afin d'augmenter encore plus la transparence et la concurrence et montrer de bonnes pratiques, le rapport verbal de l'AG devrait inclure d'autres aspects plutôt qu'uniquement le quota du Conseil d'administration et le nombre de femmes et d'hommes travaillant dans la société. Les informations et l'action manquant en ce qui concerne le genre dans les réservoirs de talents, le nombre de femmes dans les directions moyenne et élevée situées en dessous du niveau de direction le plus élevé et les programmes d'égalité.

Afin de progresser, une évaluation objective sur des indicateurs clairs est nécessaire. La France, qui est le modèle à émirer pour la transposition RSE de première génération en UE, devrait à présent passer à la vitesse supérieure et détailler des indicateurs de genre.



#### 4.2.5 Allemagne<sup>21</sup>

Le 27 avril 2015 le Ministère fédéral allemand de la justice et de la protection des consommateurs a lancé une consultation sur un concept concernant la transposition de la Directive RSE – Réforme du rapport de gestion. Le dlp, qui coordonne le projet EWSDFG, a participé à ce processus avec un avis consultatif adopté le 20 octobre 2015.

Le dlp recommande qu'il soit prêté une attention particulière, dans le cadre de la transposition de la Directive RSE, à l'objectif d'égalité des sexes exposé dans la Directive RSE elle-même, mais aussi dans la proposition législative du BMFSFJ concernant l'égalité de salaire ou l'accord de coalition.

Spécification des indicateurs de performance clé non-financiers dans le rapport de gestion (art. 1 n° 1 de la Directive RSE, art. 19 a para. 1 (e) de la Directive comptable)

Le § 289 alinéa 3 HGB (Code commercial allemand), qui comprend les informations concernant les indicateurs de performance clé non-financiers pour

<sup>20</sup> Pour les dispositions déjà transposées, voir : [www.eswg.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSSR\\_Transposition\\_France\\_FR.pdf](http://www.eswg.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSSR_Transposition_France_FR.pdf)

<sup>21</sup> Pour l'option comble, voir : [www.eswg.eu/wp-content/uploads/2014/10/CSSR\\_Transposition\\_Germany\\_EN.pdf](http://www.eswg.eu/wp-content/uploads/2014/10/CSSR_Transposition_Germany_EN.pdf)

les grandes sociétés à capital-actions, est considéré comme le lieu de transposition de ces informations stipulées par Directive RSE.

#### Entreprises concernées

A ce jour, les informations concernant les indicateurs de performance clé non-financiers, conformément au § 289 alinéa 3 HGB (Code commercial allemand), doivent être données par les grandes sociétés à capital-actions, c'est-à-dire les sociétés qui satisfont à deux des critères stipulés au § 267 alinéa 2 HGB (Code commercial allemand) (19 250 000 EUR d'actifs totaux, 38 500 000 EUR de recettes de ventes, 250 employés en moyenne durant le cours de l'année). La Directive RSE stipule également que ceci concerne les entreprises d'intérêt public de plus de 500 employés. Pour les informations sur l'égalité des sexes, les questions d'employés, ainsi que les droits de la personne, le djb recommande de retenir le critère de du § 267 alinéa 3 HGB (Code commercial allemand) et le critère de 250 employés en moyenne.

#### Informations non-financières

Le djb recommande que les informations non-financières du rapport de gestion contiennent également des informations concernant l'état courant en termes d'égalité des sexes et toute mesure prise pour assurer l'égalité des sexes, grâce auxquelles les informations suivantes doivent dans tous les cas être incorporées dans le rapport de gestion :

- Les relations existantes entre les sexes concernant les employés d'une entreprise ainsi que les divers

niveaux directeurs de l'entreprise (à expliciter, le cas échéant, au § 285 clause 7 HGB (Code commercial allemand) :

- La situation de paie actuelle relative au genre et au même travail ou travail similaire et les stratégies permettant de réaliser une égalité des salaires ;
- Les programmes spécifiques mis en place pour promouvoir le sexe sous-représenté en ce qui concerne :
  - L'équilibre travail/vie ;
  - Le développement et la promotion de la direction ;
  - Le recrutement et la promotion visant des carrières futures et les informations concernant la manière dont les employés peuvent être sensibilisés à ce genre de programmes ;
  - Contenu et nature des communications, concernant les postes aux niveaux directeurs les plus hauts et devant être attribués.

Les raisons de cette proposition peuvent être résumées comme suit : la Directive RSE elle-même ne définit pas la performance non-financière à notifier à l'article 19 a paragraphe 1 (e) de la Directive comptable ; toutefois elle prévoit que les indicateurs de performance clé non-financiers importants doivent être spécifiés, ce qui est d'importance pour l'activité commerciale en question. Selon le considérant 6, l'état non financier devrait aussi contenir des informations concernant les questions environnementales, sociales et relatives aux employés. Le considérant 7, indiqué en introduction, spécifie cela

et se réfère aux informations sur les mesures prises pour assurer l'égalité des genres. Les informations spécifiques du rapport de gestion, concernant l'égalité des genres comme illustré ci-dessus, est donc nécessaire dans ce contexte.

En détails :

En plus de la publication du statut quo des relations entre les sexes existantes, la présentation des programmes promouvant le sexe sous-représenté, qui est rarement appliquée au secteur privé, semble être particulièrement importante.

La présentation des programmes paraît particulièrement importante en ce qui concerne l'équilibre travail/vie, le développement et la promotion de la direction et le recrutement et la promotion pour des carrières futures. Ceci est nécessaire afin de réaliser également un engagement à long terme du sexe sous-représenté et de développer et promouvoir son potentiel de la meilleure façon possible.

Il pourrait donc aussi être fait référence aux programmes et circonstances suivants pour la logique à la base des nouvelles dispositions législatives.

- Les programmes qui offrent des modèles de temps de travail flexible, soit en travail à temps partiel, ou gestion, télétravail, bureaux à domicile, partage du travail, comptes à long terme, ou encore allocations pour garde d'enfants (garderies et services de soin locaux y compris soins d'urgence pour les enfants,

services pour les personnes âgées, installations de loisir familiales, camps de vacances). Ce soutien au congé parental comprend également des programmes grâce auxquels les employés homme et femme peuvent maintenir un contact avec l'entreprise lors du congé parental.

- Les programmes de soutien spécifiques pour la direction sont aussi nécessaires pour augmenter le sexe sous-représenté (promotion des femmes) aux postes de leadership (par ex. : LEAP (Leadership Excellence Acceleration Program) : le programme d'accélération d'excellence de leadership de SAP LEAP est un programme de 18 mois qui cible les femmes de talent, qui ont soit le potentiel d'entreprendre des responsabilités de leadership ou exercent déjà des responsabilités de leadership tout en soutenant activement leur carrière. Le programme vise à maximiser les capacités individuelles des participantes et à leur communiquer les compétences et savoirs nécessaires. Les sessions de formation comprennent : auto-évaluation et réflexion, planification et développement de carrière, mentorat et sponsorship, réseautage et marketing, affichage des qualités de leadership.)
- Les programmes de mentorat sont des outils utiles de promotion de la carrière des femmes.
- Les programmes généraux qui offrent une assistance de carrière à long terme et qui prennent en compte les diverses phases de la vie ainsi que les programmes qui soutiennent les carrières

futures peuvent aider à augmenter la proportion du sexe sous-représenté.

- Les programmes concernant la formation et les cours sur le leadership sensibilisés à la diversité, afin de changer la culture d'entreprise générale relative à la diversité, semblent également être conseillés.

Il est également nécessaire que les entreprises structurent le recrutement de leur personnel de manière transparente, en particulier aux niveaux de direction élevés.

De plus, la révélation de la rémunération des femmes et des hommes qui réalisent les mêmes activités ou des activités similaires dans l'entreprise joue un rôle important. Les différences de salaire existantes entre les hommes et les femmes en Allemagne qui ont les mêmes qualifications formelles et les mêmes caractéristiques personnelles offrent un indice continu de la discrimination cachée endurée par les femmes sur le marché du travail. La présentation des structures de rémunération devrait assurer une plus grande transparence.

**Politique de diversité (art. 1 n° 2 de la Directive RSE, art. 20 paragraphe 1 (g) de la Directive comptable)**  
Afin de transposer les exigences spécifiques au genre de la Directive RSE, il est important d'étendre les exigences de rapport du § 289a alinéa 2 HGB (Code commercial allemand), puisque les exigences de rapport concernant la diversité ont trait à la déclaration de gouvernance d'entreprise. Le § 289a

HGB (Code commercial allemand) doit être étendu en ce qui concerne la portée des déclarations, afin de réglementer la publication et les conditions de rapport de manière uniforme. La meilleure façon de réaliser ceci est d'insérer un numéro 6 au § 289a alinéa 2 HGB (Code commercial allemand).

Une révision appropriée doit contenir spécifiquement :

- Information sur les corps administratifs, directeur et de surveillance à communiquer (Conseil de direction, Conseil de surveillance et/ou Conseil administratif) ;
- Liste de conditions minimales à base de contenu, qui doit au moins être communiquée, y compris la description de la stratégie de diversité, la publication des objectifs de la stratégie de diversité, une illustration de la manière dont la politique de diversité est mise en œuvre et des informations sur la nature des résultats réalisés lors de la période de rapport ;
- Liste des dimensions de diversité pouvant se trouver à la base de la politique de diversité dans l'entreprise. Elles comprennent les dimensions d'âge, de genre, de formation et de parcours professionnel des membres du Conseil, comme déjà spécifiée par la Directive RSE. Ceci peut impliquer de supplémenter ces critères à inclure, par exemple, la langue et l'origine et/ou internationalité des membres du Conseil ; et

- Le devoir de fournir une explication si l'entreprise ne poursuit pas une stratégie de diversité (« se conformer ou expliquer »).

Le dlp exige l'inclusion de deux niveaux directeurs en dessous du Conseil de direction.

Une valeur particulière est placée sur la communication du processus de sélection et de recrutement, comme il arrive souvent que le sexe sous-représenté éprouve des difficultés à avoir accès à ce genre de poste qui est souvent publié sur réseaux et non en tant qu'annonce transparente. Même le fait de communiquer le profil de travail facilite la demande de candidature du sexe sous-représenté. Il devrait aussi y avoir une présentation des programmes pour des structures horaires de travail plus flexibles et intégrés à une vie familiale dans le Conseil de surveillance et le Conseil d'administration, soit en permettant des *Conseils de surveillance à temps partiel* soit en partageant des mandats.



#### 4.2.6 Hongrie

La Hongrie n'a pas encore transposé la Directive RSE. Il n'existe encore aucune proposition. Aucune discussion sérieuse n'a eu lieu pour l'instant au sujet de la transposition de la Directive RSE.

Il n'y a actuellement aucune obligation de rapport et aucune obligation « se conformer ou expliquer » en ce qui concerne la stratégie de diversité.

Il est nécessaire que les informations non-financières du rapport de gestion contiennent également des informations concernant l'état courant en termes d'égalité des sexes et toute mesure prise pour assurer l'égalité des sexes. Il devrait être obligatoire de donner plus d'informations sur les relations entre les sexes en ce qui concerne les employés d'une société, ainsi qu'en ce qui concerne les divers niveaux directeurs. Des informations suffisantes sur les communications efficaces « se conformer ou expliquer » pour assurer que le degré de conformité soit contrôlé de manière adéquate devraient aussi être obligatoires.





#### 4.2.7 Irlande

Il n'existe encore aucune proposition pour la transposition de la Directive RSE.

Il existe des programmes volontaires et des sociétés individuelles qui font des rapports sur la diversité dans leurs Rapports annuels, dans la ligne du Code de gouvernance d'entreprise britannique. Cependant, ce sont des programmes volontaires. Il est donc important que les rapports obligatoires soient cohérents et transparents à travers l'UE comme le décrit la section britannique (voir section 4.1.12).



#### 4.2.8 Italie<sup>22</sup>

L'analyse italienne<sup>23</sup> procure un aperçu de la législation et des politiques actuelles d'égalité des sexes en Italie, se consacrant aux développements récents et présente les facteurs les plus adéquats en termes de réalisations d'égalité des sexes en Italie ces dernières années. Selon la nouvelle stratégie UE sur l'égalité des genres, l'égalité des genres dans l'emploi, la réconciliation du travail et de la vie familiale, la présence de femmes aux postes décisionnels et les mesures récentes de combat contre la violence faite aux femmes représentent des questions importantes à traiter. Dans la plupart des domaines, l'Italie est encore loin de parvenir à des résultats satisfaisants en termes de revenus, d'emploi pour les femmes à niveau d'éducation élevé et d'infrastructure sociale, de sorte qu'il serait nécessaire de repenser le modèle italien de l'égalité des sexes. Vous trouverez ci-dessous des suggestions de transposition de la Directive RSE 2014/95.

<sup>22</sup> [www.ewsgdps.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR\\_Transposition\\_Iltaly\\_EN.pdf](http://www.ewsgdps.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_Transposition_Iltaly_EN.pdf)

<sup>23</sup> Voir section 3.8.1.

Les dispositions légales sur l'égalité des sexes des sociétés cotées seront étendues à d'autres sociétés mentionnées à l'article 1 n° 1 de la Directive RSE, article 19 a paragraphe 1 de la Directive comptable :

en plus de cela des mesures spécifiques seront imposées à toutes les sociétés actuelles pour soutenir la mise en œuvre des politiques d'égalité des sexes en ce qui concerne le niveau et le rôle de tous les employés (et non uniquement des membres du Conseil d'administration et les auditeurs statutaires), telles que par ex. l'adoption de politiques internes spécifiques de promotion de la diversité des sexes.

En ce qui concerne les politiques internes de promotion de la diversité des sexes, les propositions suivantes devraient être prises en compte :

- innovation du processus de recrutement : (i) imposition d'un nombre minimum d'employées à n'importe quel niveau et rôle interne ; (ii) identification d'un critère clair de sélection d'un nouveau membre du personnel qui sera rendu disponible publiquement ; (iii) description détaillée de chaque poste et des objectifs connexes ;
- plans de carrière internes : (i) programmes de formation spécifiques visant l'exploitation de nouveaux postes différents ; (ii) identification d'objectifs clairs et spécifiques que les employés peuvent poursuivre à n'importe quel niveau de leur carrière, prenant en compte l'âge des employés et leurs considérations (afin de combler le fossé en termes d'égalité de salaire entre les sexes) ; (iii)

disposition d'évaluations correctes à moyen-terme visant le contrôle des résultats obtenus par chaque employé et niveau de satisfaction.

- flexibilité d'emploi, en améliorant les opportunités de travail à temps partiel et en procurant aux sociétés l'équipement correct qui permette aux employés de travailler en dehors du bureau.

Des pénalités strictes (non seulement en termes de sanctions monétaires, mais aussi en termes de – par exemple – prohibition à accéder à des appels publics d'offre de projets publics spécifiques) seront fournies en cas de non-conformité avec les lois susmentionnées d'égalité des sexes et des aides financières ou des avantages fiscaux seront accordés pour l'emploi de personnes au chômage qui font partie du sexe sous-représenté dans des rôles professionnels et à des postes habituellement tenus par des hommes.





#### 4.2.9 Luxembourg<sup>24</sup>

Un projet de loi a été publié le 8 septembre 2015<sup>24</sup> concernant la transposition de la Directive RSE en loi du Luxembourg. Le projet de loi a été renvoyé à la Commission Juridique du 9 octobre 2015, ce qui fait partie du processus normal d'un projet de loi au Parlement, la Commission analysant le projet de loi et proposant des amendements. Une fois que la Commission a fini son travail, le projet de loi est à nouveau présenté et discuté. Avant le vote final, l'avis du *Conseil d'État* est également demandé.

La loi luxembourgeoise n'a pas imposé historiquement une structure pour les obligations non financières de rapport, bien que quelques lois imposent déjà une quantité limitée de rapports non financiers pour les grandes sociétés. En conséquence, l'approche adoptée par ce premier projet de loi officiel est de conserver les options de flexibilité offertes par la Directive comptable, telles que laisser aux sociétés le choix en termes de format de rapport (par exemple, le gouvernement se réfère au Contrat International des

<sup>24</sup> Pour l'état des travaux de la législation de transposition et d'égalité des sexes, voir : [www.esdcp.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSP\\_Transposition\\_Luxembourg\\_EN.pdf](http://www.esdcp.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSP_Transposition_Luxembourg_EN.pdf)

<sup>25</sup> Projet de loi n° 6989, voir : <http://www.sai.lu/component/finder/doc/doc/22017rav>

Nations Unies, Principes OCDE, ISO 26000 ou GRI ou autres cadres nationaux ou internationaux), inclure le rapport de gestion ou le publier séparément et considérer si oui ou non la société doit engager un fournisseur de services d'assurance indépendant. Les seuils proposés pour faire partie des Entités d'intérêt public sont, cependant, légèrement inférieurs à ceux de la Directive RSE (chiffre d'affaires supérieur à 35 millions d'euros ou bilan de plus de 17,5 millions d'euros).

Comme le projet de loi vise à rester flexible et non-intrusif, il est très proche du texte réel de la Directive RSE, qui lui-même est plutôt bref et générique. Ceci fait qu'aucun détail supplémentaire n'est fourni sur la manière dont ces obligations devraient être appliquées en pratique. Le projet de loi devrait être amendé en ce qui pour étendre de manière plus détaillée chaque obligation de donner plus d'orientation sur les conditions nécessaires.

C'est seulement en ayant plus de détails qu'il sera possible d'obtenir des communications efficaces « se conformer ou expliquer » pour faire en sorte que le degré de conformité soit correctement contrôlé. En conséquence, un certain niveau de détails concernant les types d'informations non financières à rapporter devrait être ajouté au projet de loi, ainsi que les conditions de publication des statistiques concernant les proportions de chaque sexe au Conseil et au niveau de la direction la plus élevée et sur les types de mesures en place pour promouvoir le sexe sous-représenté, devrait aussi être inclus.

Comme le rapport actuel « se conformer ou expliquer » par ces quelques sociétés cotées sujettes au code de gouvernance boursier n'est en général pas particulièrement riche en détail, il existe aussi un risque que la qualité des informations procurées et les explications données en cas de non conformité ne fasse pas sens. Dans ce cas, il serait intéressant que l'audit soit étendu pour commenter non seulement le fait que les explications sont fournies ou non, mais aussi la suffisance et la qualité de ces explications.

Bien qu'aucune discussion sérieuse n'ait eu lieu pour l'instant concernant la transposition de la Directive RSE, ceci peut se produire davantage, des commentaires sur le projet de loi étant déposés auprès du gouvernement.



#### 4.2.10 Les Pays-Bas<sup>26</sup>

Actuellement, il n'existe aucune obligation pour les sociétés, selon la loi néerlandaise, de rapporter les mesures prises pour assurer l'égalité entre hommes et femmes, tant qu'il ne s'agit pas d'un directeur exécutif ou de surveillance.

La plupart des obligations de renseignement et des exemples de bonnes pratiques sont d'ors et déjà couverts par le Code de la Gouvernance des entreprises.<sup>27</sup>

Le gouvernement néerlandais a déjà discuté d'une proposition législative pour la transposition de la Directive RSE.

Le 11 décembre 2015, le gouvernement Néerlandais a annoncé une consultation publique et a soumis une proposition législative correspondante. Les entreprises qui donnent déjà des renseignements sur leur diversité

<sup>26</sup> Pour l'état des travaux de la législation de transposition et d'égalité des sexes, voir : [www.esdcp.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSP\\_Transposition\\_Netherlands\\_NL.pdf](http://www.esdcp.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSP_Transposition_Netherlands_NL.pdf)

<sup>27</sup> [www.commissieconformiteitsgovernanca.nl](http://www.commissieconformiteitsgovernanca.nl)

en application du Code de la Gouvernance sont consultées jusqu'au 18 janvier.<sup>28</sup>

Il est nécessaire que les informations non-financières du rapport de gestion contiennent également des informations concernant l'état courant en termes d'égalité des sexes et toute mesure prise pour assurer l'égalité des sexes. Il devrait être obligatoire de donner plus d'informations sur les relations entre les sexes en ce qui concerne les employés d'une société ainsi qu'en ce qui concerne les divers niveaux directeurs. Des informations suffisantes sur les communications efficaces « se conformer ou expliquer » pour assurer que le degré de conformité soit contrôlé de manière adéquate devraient aussi être obligatoires.



#### 4.2.11 Espagne<sup>29</sup>

Pour l'Espagne, aucune transposition de la Directive RSE n'a été prévue pour l'instant. Le Ministère en charge a annoncé qu'une proposition sera rédigée en avril 2016.

<sup>28</sup> [v. https://www.internetconsultatie.nl/bekendmaking\\_dierstelselsbeleid](https://www.internetconsultatie.nl/bekendmaking_dierstelselsbeleid)

<sup>29</sup> [www.esxcsjge.eu/ynp-content/ uploads/2014/11/CSR\\_Transposition\\_Span\\_DE.pdf](http://www.esxcsjge.eu/ynp-content/ uploads/2014/11/CSR_Transposition_Span_DE.pdf)

#### Plan d'égalité

Le Ministère espagnol de la santé et de l'égalité<sup>30</sup> a développé un *Plan d'égalité* entrepreneurial en 2007 conformément à l'article 46 de la loi sur l'égalité entre les hommes et les femmes<sup>31</sup>. Les sociétés de plus de 250 employés sont tenues par la loi de développer et d'introduire un tel plan dans leur société. Ce plan nécessite un engagement clair du Conseil. Ce plan est suivi d'un audit de la société en entier dans les domaines suivants :

- Accès à l'emploi
- Heures de travail pour un équilibre vie-travail
- Classification professionnelle, promotion et développement de carrière
- Formation
- Remunération
- Harcèlement sexuel
- Langage et communication non-sexistes
- La santé au travail.

Puisque toutes les sociétés sont touchées par les conditions de rapport RSE et doivent également préparer un *Plan d'égalité*, il semble logique de

<sup>30</sup> [www.mrsssi.gob.es/sif/guadec/por/indicadores/Empleo/planigualdad.htm](http://www.mrsssi.gob.es/sif/guadec/por/indicadores/Empleo/planigualdad.htm)

<sup>31</sup> Ley/Organica 3/2007 del 15 de mayo de 2007.

[www.doasibousasar/doc/pdp7d4-BDCE-A-2007-6115](http://www.doasibousasar/doc/pdp7d4-BDCE-A-2007-6115)

rassembler les obligations auto-imposées de la société du Plan d'égalité dans les obligations de rapport.

#### Extension de l'obligation de rapport

Où plus est, l'extension mentionnée ci-dessus de l'obligation de rapport concernant les catégories du *Plan d'égalité* devrait être étendue aux sociétés de 250 employés.

#### Sanctions

En Espagne, cela fait déjà plusieurs années qu'il y a des conditions de rapport détaillées, voir ci-dessus, ce qui toutefois ne veut pas dire que la proportion de femmes a augmenté aux postes de leadership. Pour cette raison, les sanctions (non seulement des amendes mais aussi par exemple, une prohibition de participer à des offres publiques pour certains projets publics) devraient être introduites en cas de non-conformité aux conditions de rapport précitées.

#### Déductions/bonifications

D'autre part, les sociétés qui emploient des femmes au chômage à des postes de direction généralement occupés par des hommes devraient obtenir des allègements fiscaux ou des réductions de contribution de la sécurité sociale.



#### 4.2.12 Royaume-Uni<sup>32</sup>

Des consultations de la part du ministère national seront lancées au Royaume-Uni début 2016. Il n'existe actuellement encore aucune proposition. Toutefois, le Code de gouvernance d'entreprise de 2011 (comme amendé) gouverne le rapport de diversité. Il s'agit d'un modèle « se conformer ou expliquer ».

Dans cette optique, les recommandations sont définies ci-dessous pour renforcer la situation du Royaume-Uni et d'autres Etats membres :

Dans la Directive RSE, article 1 « En demandant la publication des informations mentionnées au premier sous-paragraphe, les Etats membres doivent assurer que les entreprises puissent dépendre des cadres nationaux, de l'Union ou internationaux et dans ce cas, les entreprises spécifieront les cadres sur lesquels elles se sont basées. »

<sup>32</sup> [www.kansjge.eu/ynp-content/ uploads/2014/11/CSR\\_Transposition\\_UK\\_EN.pdf](http://www.kansjge.eu/ynp-content/ uploads/2014/11/CSR_Transposition_UK_EN.pdf)

Cette condition devrait être rendue obligatoire plutôt qu'optionnelle.

Article 20 (g) : une description de la politique de diversité appliquée en relation aux corps administratifs, directeur et de surveillance de l'entreprise concernant des aspects tels que, par exemple, l'âge, le sexe ou le parcours de formation ou le parcours professionnel, les objectifs de cette politique de diversité, la manière dont elle a été mise en œuvre et les résultats de la période de rapport. Si aucune politique de cette sorte n'est appliquée, la déclaration pourra contenir une explication à ce sujet. »

L'expérience du Royaume-Uni est qu'il doit y avoir des sanctions si les sociétés ne remplissent pas les obligations. Les programmes volontaires sont difficiles ou impossibles à contrôler et n'ont aucun mordant.

Les preuves du Royaume-Uni (selon un examen des Rapports annuels des entreprises) démontrent clairement qu'il y a des lacunes dans les rapports ainsi que des incohérences. Afin d'assurer une cohérence et une transparence dans toutes les entreprises, un rapport obligatoire doit être demandé.

# 5

## PROCHAINES ÉTAPES ET RECOMMANDATIONS

### 5.1 PROCHAINES ÉTAPES

Nous allons continuer les activités EWSDGE aux niveaux nationaux :

- **L'Espagne** continuera avec *Paridad en Acción*.
- **La France** reprendra le modèle EWSDGE et étendra probablement ses activités grâce à une coopération future avec de nouveaux partenaires. Une coopération avec les Grandes écoles telles que HEC<sup>1</sup> et ESSEC<sup>2</sup> et d'autres associations de femmes telles que FFA<sup>3</sup> (Fédération des Femmes Administrateurs) ou AAAA<sup>4</sup> (Association pour la promotion des femmes avocats ou juristes comme administrateurs) renforcera et développera la présence dans les AG françaises en 2016. Ceci obligera les sociétés françaises à se concentrer sur les progrès mesurables dans leur gestion de l'équilibre entre les sexes et ainsi à défendre leur position de modèle à émuler dans l'UE.
- En **Allemagne** le questionnaire et des directives seront actualisés chaque année et publiés en ligne pour les membres du qfp souhaitant visiter les AG volontairement. Des ateliers pourront être organisés en tant qu'événements connexes lors des conférences du qfp.
- La section du **Royaume-Uni** entend continuer.

<sup>1</sup> [www.hec.edu](http://www.hec.edu)  
<sup>2</sup> [www.essec.edu/en](http://www.essec.edu/en)  
<sup>3</sup> [www.federation-femmes-administrateurs.com](http://www.federation-femmes-administrateurs.com)  
<sup>4</sup> [www.femmes-avocats-administrateurs.com](http://www.femmes-avocats-administrateurs.com)

Il est souhaitable que les activités EWSDGE soient développées en augmentant le nombre d'entreprises sélectionnées et en établissant des contacts avec des employés sélectionnées de ces entreprises. Il est important que les sociétés soient obligées de fournir des informations accessibles et opportunes en ce qui concerne les dates et les heures des AG, les droits aux informations pour les actionnaires et de faciliter les mandataires transnationaux. Il devrait être normal que les conférencières revendiquant la parole soient traitées avec respect. Les entreprises devraient être obligées de procurer des réponses accessibles publiquement, opportunes, entièrement rédigées aux questions écrites en ce qui concerne l'égalité entre les sexes et les questions de DSE.

Lors de la durée de vie du projet EWSDGE, nous avons grandi ensemble. Le réseau des coordinatrices nationales composé des membres de l'EWLA continuera de travailler de concert par exemple en échangeant au sujet des activités nationales et sur le développement au niveau européen. Elles se rencontreront lors d'événements connexes ou de congrès EWLA avec un ordre du jour différent. Leur travail mènera également à des actions concrètes d'EWLA, telles que faire pression pour une législation des quotas concernant l'égalité des sexes.

### 5.2 RECOMMANDATIONS

Les recommandations du projet EWSDGE se basent sur les expériences et les découvertes collectées durant la durée de vie du projet EWSDGE.

particulièrement durant la préparation et les visites des AG dans 11 États membres. Elles se basent sur des preuves directes rassemblées lors des AG ainsi que sur des questionnaires remplis par 100 sociétés à travers l'Europe. Changer le statu quo demande une législation ambitieuse et des politiques ainsi que de nouvelles attitudes parmi les employés, les femmes comme les hommes. L'égalité des sexes est avant-garde à la fois pour les hommes et pour les femmes et par conséquent pour la société entière. C'est une attitude intelligente. Comme nous sommes des juristes (femmes), nous nous concentrons sur une législation ambitieuse et des politiques aux niveaux européen et national (recommandations 1 à 9). Toutefois, les sociétés doivent en prendre connaissance (recommandations 10 et 12). Le besoin de changement est crucial dans la perception de la société (recommandations 13 à 15).

**Une législation ambitieuse et des politiques de niveaux européen et national sont nécessaires**

Il est évident que les juristes (femmes) sont convaincues que la législation est nécessaire pour effectuer des résultats durables mais les politiques peuvent aussi former et former véritablement des leaderships qui respectent l'égalité des sexes.

Adopter une législation sur les quotas visant l'égalité des sexes.

La législation sur les quotas est véritablement importante pour assister la progression vers des leaderships qui respectent l'égalité des sexes.

Ceci est élevé au niveau national : l'exemple de la France démontre clairement que la législation sur les quotas a accéléré la représentation des femmes chez les Directeurs non-exécutifs (voir section 3.4. 1).

Les preuves démontrent que les lois sur les quotas pour les Conseils de surveillance ne suffisent pas en elles-mêmes à obtenir des leaderships qui respectent l'égalité des sexes dans les sociétés.

La législation sur les quotas au niveau européen est soutenable et nécessaire. Ceci assurerait un standard minimal pour les 28 États membres. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de la proposition de la Directive « Femmes à bord » (voir section 4.1).

Nous devrions nous consacrer aux réglementations en faveur de plus de femmes dans les Conseils et aux postes à prise de décision.

Il est capital que les lois soient contraignantes.

Les gouvernements doivent prendre une décision politique qui demande 40 pourcents de représentation des deux sexes dans les entreprises publiques.

Si les Parlements nationaux ne souhaitent pas adopter des règlements de quotas sur l'égalité des sexes, les gouvernements peuvent prendre des décisions politiques concernant les sociétés publiques. L'exemple de la Finlande démontre que la condition de représentation de 40 pourcents pour les deux sexes du Conseil de sociétés publiques a été réalisée et est par conséquent réalisable et bénéfique au pays (voir section 3.3. 1).

Augmenter la transparence en ce qui concerne la représentation des femmes dans les structures d'entreprises.

La transparence en ce qui concerne la représentation des femmes dans les structures d'entreprise est essentielle. L'exemple de la France démontre que cette transparence peut être réalisée par la publication de rapports. Pour le projet EWSDGE, la transposition de la Directive RSE était capitale, les coordinatrices nationales collaborant avec des idées pour transposer la Directive RSE 2014/95 dans leurs États membres respectifs (voir section 4.2.).

Préparer des études et des statistiques sur les femmes leaders.

Le sujet des femmes à des postes de leadership devrait être ciblé par des études et des statistiques.

Les responsables femmes des sociétés cotées mais également les femmes des petites et moyennes entreprises ainsi que les sociétés publiques devraient être incluses également.

En tant qu'outils non-législatifs, les études et les statistiques peuvent servir à augmenter la transparence et fournir des preuves claires et des données pour la prise de décision politique. En examinant la situation globale des femmes depuis le début de leur carrière jusqu'aux postes élevés, le lieu d'une action nécessaire devient évident. Ceci va aussi dans la lignée de l'approche de EWSDGE au leadership prenant en compte l'égalité des sexes, ne se concentrant pas seulement sur les Conseils des grandes sociétés cotées mais observant également les plus petites entreprises.

Dans une étape préalable de la transposition de la Directive RSE, ou en tant qu'instrument d'évaluation et de suivi, des études et statistiques sur les femmes directrices de sociétés cotées peuvent contribuer à découvrir la où la production de rapports doit être accomplie et où se trouvent les lacunes. Des études et des statistiques permettront également de détecter des défaillances là où des changements ou un soutien sont nécessaires. Ces études et statistiques devraient inclure des informations sur le nombre de femmes exécutives dans les sociétés cotées, leur parcours scolaire/universitaire, l'âge, la durée de leur mandat en tant que responsable, les domaines de responsabilité ainsi que les différences parmi les différentes tailles

et secteurs des sociétés en ce qui concerne la représentation des deux sexes.

L'exemple de la Finlande démontre que même sans législation sur les quotas, l'utilisation de ces outils peut former un composant essentiel sur la façon dont le leadership prend en compte l'égalité des sexes et peut être efficace (voir section 3.3.2).

Développer positivement les dispositions sur l'égalité des salaires qui s'alignent à l'égalité transformatrices.

L'écart salarial entre hommes et femmes touche jusqu'aux Conseils de surveillance. Les mesures non législatives telles que les jours à salaire égal à travers l'Europe n'ont pas entraîné de réduction significative de cet écart. La violation de ce droit fondamental demande davantage d'interventions législatives au niveau national mais aussi européen par ex. la révision des articles 4 et 23 de la Directive 2006/54<sup>5</sup>.

Rafforcer le lien entre les principes d'égalité des sexes et les marchés publics.

<sup>5</sup> [www.eu-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ.L2006.204.0023.0036&en=fr](http://www.eu-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ.L2006.204.0023.0036&en=fr)

Le projet EVSDGE considère qu'il est nécessaire de renforcer le lien entre l'égalité des sexes et les marchés publics. Les nouvelles lois sur les marchés publics européens prévoient le renforcement de ce type de lien.

L'article 18 para. 2 de la Directive sur les marchés publics 2014/24/EU<sup>6</sup> demande que les États membres prennent des mesures appropriées pour faire en sorte que lors de la performance de contrats publics, les opérateurs économiques se conforment aux obligations applicables dans le domaine des lois environnementale, sociale et du travail établies par la loi UE, la loi nationale, les conventions collectives ou se conforment aux dispositions internationales environnementales, sociales et du travail listées en Annexe X. Dans l'annexe, les conventions adéquates sur l'égalité des sexes sont la Convention ILO 111 sur la Discrimination<sup>7</sup> (Emploi et occupation) et Convention ILO 100<sup>8</sup> sur l'égalité de salaire.

L'article 70 de la Directive sur les marchés publics 2014/24/EU décrit les conditions de performance des contrats. Les autorités contractantes peuvent exposer des conditions spéciales concernant la performance

<sup>6</sup> Directive 2014/24/EU du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014, sur les marchés publics et abordant la Directive 2004/18/CE. [www.eu-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=base:OJ.L2014.094.01.0005.01.BNG](http://www.eu-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=base:OJ.L2014.094.01.0005.01.BNG)

<sup>7</sup> [www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:P12100\\_LANG\\_CODE:312256:en](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:P12100_INSTRUMENT_ID:P12100_LANG_CODE:312256:en)

<sup>8</sup> [www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:121000:0:NO:121000\\_INSTRUMENT\\_ID:312245](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:121000:0:NO:121000_INSTRUMENT_ID:312245)

d'un contrat, à condition qu'elles soient liées au sujet du contrat et indiquées dans l'acte de mise en concurrence ou dans les documents de marché. Ces conditions peuvent inclure des considérations sociales ou relatives à l'emploi.

L'article 90 para. 1 de la Directive sur les marchés publics 2014/24/EU déclare que les États membres mettent en œuvre les dispositions administratives et la réglementation nécessaires à la conformité avec la Directive sur les marchés publics du 18 avril 2016.

Le lien consolidé entre l'égalité des sexes et les marchés publics doit être appliqué et utilisé par les autorités contractantes.

ISO 26000<sup>9</sup> procure une orientation sur la manière dont les entreprises et les organisations peuvent opérer de manière socialement responsable et incorporer des obligations juridiques de manière concrète. Ceci signifie qu'il faut agir de manière éthique et transparente pour contribuer à la santé et au bien-être de la société.

Développer des avantages pour les entreprises qui mettent en place des politiques d'égalité des sexes basées sur des preuves et qui sont cohérentes.

<sup>9</sup> [www.iso.org/iso/home/standards/62526000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/62526000.htm)

Il peut être extrêmement utile de fournir des incitations (financières) aux sociétés, par ex. des crédits d'impôt. Toutefois, ces incitations devraient être durables. Sans dispositions exécutives prévues, les incitations fiscales sont une bonne alternative.

L'évaluation comparative des indicateurs de genre peut se révéler puissante pour encourager les sociétés à devenir plus actives. Un observatoire européen pourrait évaluer annuellement les résultats sur un nombre d'indicateurs et contribuer à la concurrence, à la transparence et au progrès.<sup>10</sup>

Développer des sanctions efficaces et intelligentes pour les entreprises non conformes.

Il peut également être utile d'imposer des sanctions. Toutefois, ce domaine est sensible. La punition par la loi doit être évitée. Des sanctions efficaces et intelligentes ont été discutées, par ex. les directeurs n'obtiendront pas de primes s'ils n'atteignent pas un objectif d'égalité des sexes déterminé.

<sup>10</sup> En France, plusieurs acteurs incluent tous les ans une classification sur l'égalité des sexes parmi les 120 indices de la Société des Bourses Françaises (SBF 120) : [http://issuu.com/ministere-solidairecooperatif/s\\_de\\_l\\_inmission\\_des\\_jurifs?e=249792030594161](http://issuu.com/ministere-solidairecooperatif/s_de_l_inmission_des_jurifs?e=249792030594161)

Complémenter la stratégie Europe 2020 par des mesures d'égalité des genres transformatrices.

Europe 2020 est une stratégie sur 10 ans proposée par la Commission européenne le 3 mars 2010 pour l'avancement de l'économie de l'Union européenne. Elle vise une « croissance intelligente, durable et inclusive » avec une plus grande coordination des politiques nationale et européenne. L'aspect égalité des sexes y manque (toujours). EWLA a adopté une prise de position à cet égard.<sup>11</sup> Il n'existe pas de croissance égale du genre (quatrième priorité). Un (sixième) objectif de genre – au moins 40 pourcents de chaque sexe aux Parlements et à tous les niveaux des postes décisionnels – manque. Une huitième initiative phare – l'application du droit fondamental d'égalité entre hommes et femmes, sous-tendu par une proposition pour une directive sur l'écart salarial lié au genre – devrait être ajoutée.

Pour promouvoir la participation des femmes sur le marché du travail, un service de garde d'enfants abordable et flexible doit être procuré pour les enfants. Le coût de l'absence familiale ne devrait pas être supporté seulement par les sociétés quand il s'agit des femmes.

<sup>11</sup> [www.europa.eu/rapid/press-release-27032015-developer-cent-led-growth-carrier-centres-continuation-of-open-commission-nav-strategy-gender-equality-2015-2020](http://www.europa.eu/rapid/press-release-27032015-developer-cent-led-growth-carrier-centres-continuation-of-open-commission-nav-strategy-gender-equality-2015-2020)

### Les entreprises doivent agir et changer leur culture d'entreprise

Les sociétés doivent également prendre leur responsabilité.

Développer la filière de leadership et fournir un réservoir de talents féminins.

Un instrument très puissant de réalisation du leadership permettant un équilibre du genre est la « filière ».

La société devrait prendre une décision au niveau du leadership pour promouvoir l'avancement des femmes dans la filière de carrière et suivre le progrès de la situation. Les résultats pourraient servir de critère pour les plans de rémunération des exécutifs. Un représentant du leadership devrait être responsable de la question.

Les sociétés devraient être conscientes de la réaction de prudence générale des femmes quand il s'agit de prendre de nouveaux défis et les encourager à faire avancer leur carrière. Il est important que les femmes soient entièrement considérées dans le processus de gestion du talent. Un réservoir de talents féminins pourrait être établi.

Les sociétés devraient fournir un mentorat pour les femmes tout au long de leur parcours de carrière.

Réaliser que la présence des femmes à des postes de décision est un thème sur lequel l'entreprise doit œuvrer.

La promotion des femmes aux postes de leadership avantage tout le monde. C'est une décision intelligente. Les sociétés ont besoin des meilleurs leaders et ceci ne pourra pas être réalisé si le réservoir de recrutement exclut les femmes. Les statistiques indiquent que les femmes n'ont pas encore atteint leur plein potentiel aux postes de leadership d'entreprise. Les preuves suggèrent également que cela fait entièrement sens financièrement parlant.

Développer, communiquer, mettre en œuvre et faire le suivi des stratégies d'entreprise sur l'égalité des sexes.

Nous considérons des stratégies d'entreprise en faveur de l'égalité des sexes comme nécessaires.

Il existe différentes activités qui peuvent être adoptées, par ex. augmenter la transparence des procédures de sélection (pour les postes de direction), y compris le lancement d'avis publics de postes vacants, avec l'emploi de tous les médias possibles. Lors de l'utilisation de conseillers en recrutement, ces conseillers devraient proposer des hommes et des femmes sur les listes longues et courtes.

Il est aussi important de promouvoir une culture d'entreprise sensible au genre, telle que les plans de travail flexible et l'égalité des salaires. Les directeurs eux-mêmes n'ont pas à être disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 (24/7). Attendre ses objectifs de responsable d'entreprise devrait suffire. Les sociétés pourraient aussi fournir une induction appropriée pour les employé(e)s qui retournent au travail après un congé parental. Il est important de prendre en compte la variété des circonstances de la vie privée en permettant une flexibilité du temps et des méthodes de travail, ainsi que d'abandonner cette culture du 24/7.

Il est valable de promouvoir et soutenir le réseau et la formation (féminins). Afin de favoriser l'avancement de leur carrière, les femmes ont besoin d'expérience en leadership des opérations commerciales et en gestion hiérarchique. Autrement dit, il est nécessaire de diversifier les compétences des femmes. Des opportunités de formation doivent être prévues. De plus, les opportunités de formation devraient être offertes aux femmes et aux hommes de manière égale.

Une planification en termes d'égalité doit mettre à jour ceci. Les sociétés devraient publier des plans d'égalité significatifs. Une analyse du statut d'égalité des sociétés devrait être utilisée pour former la base d'une planification sur l'égalité. L'analyse devrait inclure des statistiques des postes d'hommes et de femmes et des salaires de la société, ainsi qu'une évaluation de l'existence de tout plafond de verre interne

possible. Elle devrait aussi identifier le point où les femmes commencent à s'écarter de la route vers des rôles exécutifs élevés. Des enquêtes des employés devraient être utilisées pour détecter des inégalités. Une planification sur l'égalité devrait impliquer la mise en place d'objectifs et de mesures concrètes ainsi que le suivi de leur réussite. Un représentant du leadership devrait être responsable de l'égalité sur le lieu de travail.

### Un changement de perception dans la société est nécessaire

Reconnaître et mettre en œuvre l'égalité entre hommes et femmes est un droit fondamental.

L'égalité des sexes y compris l'égalité des salaires est un droit fondamental établi aux niveaux international<sup>12</sup>, européen<sup>13</sup> et national. Elle n'est toujours pas réalisée, loin de là. Elle demande une action immédiate de la part de tous les gouvernements et au niveau de l'UE.

Encourager et mettre en œuvre la prise de conscience de l'égalité des sexes dans l'enseignement.

<sup>12</sup> Par exemple, les convention des Nations unies sur les droits de la personne, dans les conventions ILO 100 et 111.  
<sup>13</sup> Art. 23 Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, Art. 157 TFEU.

Une éducation sensible à l'égalité entre les sexes de la maternelle à l'université est nécessaire. Apporter de nouvelles attitudes et des modèles à émuler dans le système des éducations primaire et secondaire devrait être normal. Les filles devraient être encouragées à étudier les mathématiques et les sciences à l'école/l'université. Les femmes devraient être encouragées à choisir l'ingénierie et l'économie dans leurs études professionnelles. En général les stéréotypes et les comportements de rôles doivent être travaillés.

Lancer des campagnes de sensibilisation publiques sur le leadership respectant l'égalité des sexes.

Les campagnes de sensibilisation publiques peuvent aider à changer la perspective traditionnelle. Pour faire connaître les modèles à émuler, davantage de prix récompensant les leaderships respectant l'égalité des sexes dans les entreprises devraient être accordés.

Un label ou une certification européenne commune sur l'égalité des genres dans les sociétés peut créer une culture commune sur l'égalité des sexes, augmenter la prise de conscience parmi les employés et démontrer le progrès. Des labels de cette sorte offrent aux sociétés une reconnaissance internationale pour la promotion de l'égalité professionnelle et les encouragent à mettre en place des mesures de contrôle et des outils de gestion pour surveiller l'égalité sur le lieu de travail, les avantages

décollant d'une certification comprenant une image d'entreprise améliorée et des employés davantage motivés, ils contribuent à la politique globale d'une société de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Par exemple la Certification « GSES » (Gender Equality European Standard), voir : <http://www.atomsnbov.eu/label-gses-creation>



## ANNEXE

## QUESTIONNAIRE TYPE

**1. Membres du Conseil (de surveillance) (à adapter à chaque Etat membre)**

a) Processus de sélection

- référence à la proposition de la Directive « Femmes à bord »
- référence à l'article 20 directive 2014/95/EU

Option 1 : Election

- Comment le processus de proposition de candidats actuels à la candidature au Conseil (de surveillance) assure-t-il que les candidats appropriés soient inclus à toutes ses étapes ?
- Un profil de conditions accessibles publiquement pour la composition du Conseil de surveillance est-il disponible ?

Option 2 : Pas d'élection

- Est-ce que le processus de proposition de candidats pour la candidature au Conseil (de surveillance) assure activement à l'avance que les candidats appropriés sont inclus à toutes ses étapes ?
- Un profil de conditions accessibles publiquement pour la composition du Conseil de surveillance est-il disponible ?

b) Stratégie d'augmentation du nombre de femmes à des postes décisionnels

- Quelle est l'ambition de la société en ce qui concerne la part de la représentation des femmes au Comité exécutif/ à l'équipe de direction exécutive d'ici trois à cinq ans ? (Adapter la terminologie à chaque Etat membre)
- Quel(s) mesure(s) concrète(s) la société a-t-elle l'intention d'adopter pour réaliser ou dépasser cette ambition ?

- Un profil de conditions accessibles publiquement pour la composition du Comité exécutif est-il disponible ?

Dans le cas où un homme a été nommé pour pourvoir un poste :

- Quel est le processus de proposition des candidats au Comité exécutif/ à l'équipe de direction, en particulier comment ce processus assure-t-il que les candidats appropriés sont inclus à toutes ses étapes ?

**2. Autres postes exécutifs – La filière de talents (à adapter à chaque Etat membre)**

a) part d'employée globale

- Référence à l'article 19 a directive 2013/95/EU
- Pute-je demander aujourd'hui combien de femmes sont actuellement employées dans votre entreprise ? Veuillez nous fournir des chiffres absolus et le pourcentage respectif de la part d'employées actuelles.

- b) Part d'employées actuelle aux deux niveaux directeurs sous le Comité exécutif ? (Les structures sont différentes dans les Etats membres participants)
- Combien de femmes sont employées par la société aux deux niveaux directeurs sous le Comité exécutif en (Etat membre) ? Veuillez nous fournir des chiffres absolus et les pourcentages respectifs de chaque niveau individuel.
  - Combien de femmes se trouvent aux postes de mi-direction ?
  - c) Promotion des femmes des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux de direction immédiatement en dessous du niveau de Comité exécutif
  - Combien de femmes et d'hommes ont été promus aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux directeurs sous le Comité exécutif l'an dernier ? Veuillez nous fournir des chiffres absolus et les pourcentages respectifs.
  - d) Situation juridique nationale : lois nationales sur les quotas, engagement d'autorégulation, etc.
- 3. Stratégie d'entreprise (à adapter à chaque Etat membre)**
- a) Identification et encouragement du talent féminin
- La société identifie-t-elle activement le talent féminin à l'intérieur de l'entreprise et l'encourage-t-elle activement, par ex. via une formation et des programmes de développement ou d'autres mécanismes de soutien visant les femmes, dans le but de les promouvoir à des postes de leadership ou exécutifs ? Pouvez-vous partager les actions de l'entreprise et leur évaluation avec nous (par ex. le nombre de femmes embaïées après année qui prennent des postes de leadership et de direction grâce à des activités de soutien par l'entreprise visant spécifiquement les femmes) ?

- t-elle activement, par ex. via une formation et des programmes de développement ou d'autres mécanismes de soutien visant les femmes, dans le but de les promouvoir à des postes de leadership ou exécutifs ? Pouvez-vous partager les actions de l'entreprise et leur évaluation avec nous (par ex. le nombre de femmes embaïées après année qui prennent des postes de leadership et de direction grâce à des activités de soutien par l'entreprise visant spécifiquement les femmes) ?
- Quels résultats d'objectifs mesurables avez-vous défini afin de faire en sorte que les femmes (de talent) atteignent leur plein potentiel à l'intérieur de votre société ?
- Question supplémentaire :
- Qui est la personne responsable au niveau exécutif de la réussite de la stratégie d'entreprise pour encourager la progression des femmes ?
  - b) Suivi (à garder pour le questionnaire écrit)
  - Quelles mesures concrètes utilisez-vous pour sensibiliser à la question, plus de femmes aux postes exécutifs « parmi le personnel et la direction » ?
  - Pensez-vous qu'une représentation des femmes aux postes de leadership ait sens du point de vue commercial ?

# 125

SOCIÉTÉS COTÉES  
ÉTAIENT CONCERNÉES PAR LES  
ACTIVITÉS EWS DGE.

## SOCIÉTÉS

Abergoa CLB, Abertis, Aerinex, ACS, Advance Terrafund RETT-Sofia, AEMA, Airbus Group NV, Alberna AD, Alberna, Allianz, Amadeus, Amheuser-Busch InBev, ANV, Appennin, AreoloniMital, Ashtead Group plc, ASML Holding NV, Assicurazioni Generali, AXA, Babcock International Group plc, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco Santander, Bankia, Bankinter, BASF, Bayer, Böhlersdorf AG, Bifinger, BMW, BNP Paribas, British Land, Bulgarian Real Estate Fund RETT-Sofia, Business Telecom, CAIXABANK, Carrefour, CB Central Cooperative Bank AD-Sofia, CB First Investment Bank AD-Sofia, Cement Roadstone Holding CRH, Chiminport AD-Sofia, CIG Pannónia, Coca-Cola HBC AG, Daimler, Danone, Danubius, Deutsche Bank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, DLA, Dixons Carphone plc, ENAGAS, Enel, ENDESA, ENI, Essilor International, E.ON, Eurohód Bulgaria AD-Sofia, FCC, FERROVIAL, FHB, Fresenius Medical Care, Fresenius SE, GAMESA, GAS NATURAL, GDF Suez, GRIFOLS, GRP Société Générale, Heidelberg Cement, Holding Varna AD-Varna, IAG (IBERIA), Iberdrola, INDRA, Industria de Diseño Textil (INDITEX), Industrial Capital Holding AD-Sofia, Industrial Holding Bulgaria PLC-Sofia, ING Group, Intesa Saopaulo, K+S AG, JAZZTEL, Johnson Matthey, Lloyds, L'Oréal, Lufthansa AG, LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, M+S Hydraulics AD-Kazaniak, Magyar Telekom, MAPFRE, MEDASET, Merck, MOL, Mombat AD-Sofia, Münchener Rück, Neochim AD-Dimitrovgrad, OHL, Orange, OTP Bank, Parmergy, Philips, POPULAR, Rába, REE, Repsol, Richter Gedeon, RWE, SABADEL, SACYR, Saint Gobain, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Severn Trent, Siemens, Sopharna AD-Sofia, Sports Direct International plc, Stara Planina Hold AD-Sofia, Synergon, TECNICAS REUNIDAS, Telefonica, TOTALE, Uhlisai-Rodanco, UniCredit, Unilever NV, Virid, Vivendi, Vodafone Group plc, Volkswagen Prüf, Zamení Hraní Bulgaria AD-Sofia

# 105

## ACTIVISTES EMSDGE ÉTAIENT ENGAGÉES.

| ANNEXE 3

### ACTIVISTS

Rabea ACHELIN, Noemí AGUILO GARZARO, Asunción ALONSO, Kamella ANGELOVA, Dijana ANGELOVA, Ana ARMIESTO, Katharina BAKE, Viviane DE BEAUFORT, Dr. Borbás BEATRIX, Uta BEHRENS, Agnes Maraux BENOTT, Dr. Zolha BERKI, Caroline BOWMART, Dorothée BRUMTER, Manuela CAVALLO, Ingrid CLAAS, Sylvia CLEFF LE DIVELLEC, Fanny COHEN, Marianna CONCORDIA, Gaëlle COPIENNE, Cornelia DAHLITZ, Jade DESTRO, Mechtild DÜSING, Dr. Henriette VAN EIJL, Marianne EISMA, Mary-Daphné FISHELSON, Ninon FOSTER, Dr. Henrike FRANZ, Svetlana GANEVA, Anke GIMBAL, Sué GONZÁLEZ-HAUUCK, Isabelle HINDENBERG, Margarete HOFMANN, Angela HORNBERG, Alexandra HORNUNG, Julie HOSTEING, Virginie ISSUMO, Prof. Jackie JONES, Gerda JOSWIG, Dr. Anna KATKÓ, Birgit KERSTEN, Juliane KIRCHHOF, Ulrike KLOPPSTECH, Prof. Dr. Angela KOLB-JANSEN, Dr. Románé Klára KOLOZSI, Oliver KÖRTING, Mariya KRASTEVA, Ruth KROHN, Kristina KURAZOVA, Birgit LEMME, Nathalie LEROY, Daniela LEUKERT-FISCHER, Leena LINNAINMAA, Brigitte LONGUET, Sabine LUTZENBERGER, Anne Charlotte MACK, Roxane MANSION, Sigrun MAST, Dr. Annette MATTHIAS, Ursula MATTHIESSEN-KREUDER, Daria MATVIENKO, Katharina MILLER, Joëlle MONLOUIS, Cathrin MUGAL, Dr. Magdolna NAGY, Marie NEHRENBURG, Anke ORTMANN, Katrin OSSIG, Sabine OVERKÄMPING, Corinna PÄFFGEN, Esa PAPADOPOULOU, Nico PFEIL, Ramona PISAL, Jenna PITKÄNEN, Marie-Theres PLUDRA, Dr. Anna-Dorothea POLZER, Dr. Katalin PRANDLER, Barbara ROMÁN, Dr. Mária SÁNDOR, Manuela SCHAUERHAMMER, Prof. Dr. Renatus SCHENKEL, Lisa SCHWIEBER, Manuela SCHWESIG, Eva SCHÜBEL, Sarah SCHÜLER, Kivi SIMSEK, Magda SKORDAKI, Elke SLOAN, Dr. Katalin SPITZER, Dagmar STEFFENS, Ilana STOCHEVA, Pura STRONG, Julia SUDEROW, Dr. Andrea SZÉKELY, Genoveva TISHEVA, Antti TURUNEN, Dr. Szilva VAUDA, Myriam VAN VARENBERGH, Dr. Mária VANCSA, Antonia VERNA, Linda WALCZAK, Miruna WERKMEISTER, Friederike WIEMANN, Vanessa ZIEFLE, Dr. Zita ZOMBORI