



Financé dans le cadre du programme « Droits, égalité et citoyenneté » 2021-2027 de la Commission européenne

# Diversité des genres au sein des conseils d'administration des entreprises : directive sur les femmes au sein des conseils d'administration

Loi européenne sur l'égalité entre les femmes et les hommes -  
Séminaire pour les praticiens du droit

Trèves, 12 juin 2023

Katharina Miller, LL.M. (Luxembourg), Rechtsanwältin & Abogada



1

## Ordre du jour

- Pourquoi avons-nous eu besoin d'une directive sur les femmes au sein des conseils d'administration ?
- Fondement juridique de la discrimination positive
- Les quotas et les clauses de sauvegarde
  - Kalanke
  - Marschall
  - Abrahamsson
- Directive sur les femmes au sein des conseils d'administration
- Législations nationales sur les quotas
- Prochaines étapes pour un employeur/une entreprise



2

## Pourquoi avons-nous eu besoin d'une directive sur les femmes au sein des conseils d'administration ?

- La directive sur les femmes au sein des conseils d'administration est un élément essentiel de la stratégie européenne 2020-2025 pour l'égalité entre les femmes et les hommes :

“ Pour parvenir à l'égalité de genre sur le lieu de travail, il est nécessaire d'adopter une approche globale, qui inclut également **la promotion de l'équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision** au sein des sociétés à tous les niveaux ainsi que la réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Garantir l'égalité sur le lieu de travail est également une condition préalable essentielle à la réduction de la pauvreté chez les femmes”. (Considérant 5)



3



Viviane Reding, conférencière au DLD All Stars 2021,  
Copyright : Photographie Raoul Somers S.à.r.l.



Markus Söder, Michael Lucan, CC BY-SA 3.0 DE



4

## Fondement juridique

- "L'article 157, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne confère au Parlement européen et au Conseil le pouvoir d'adopter des mesures visant à assurer l'application du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail". (Considérant 2)
- Cet article a été critiqué.
- Jusqu'à présent, aucune mesure juridique n'a été adoptée pour favoriser le sexe sous-représenté. De telles mesures spécifiques ou "discriminations positives" n'ont jusqu'à présent été prises que par des États membres.
- La Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a formulé dans plusieurs arrêts les conditions dans lesquelles ces mesures sont autorisées par le droit européen. La proposition de la Commission européenne s'inscrit dans ce cadre.
- La directive ne prévoit pas de priorité automatique pour les candidates possédant les mêmes qualifications que les hommes dans le cas où il y aurait moins de femmes que d'hommes aux postes concernés. Elle fixe plutôt un **quota procédural assorti d'une "clause de sauvegarde"**, sans permettre une priorité automatique et inconditionnelle des candidates. En outre, l'introduction de procédures transparentes doit garantir que les candidats fassent l'objet d'une évaluation objective qui tient compte de leur situation personnelle.



5

## Fondement juridique

- Les critiques ont soutenu que l'Art. 157 (3) du TFUE n'autorise pas la Commission européenne à définir des actions de "discrimination positive" ou des mesures visant à "inverser la discrimination" car l'Art. 157 (4) TFUE autorise expressément et exclusivement les États membres à le faire. Selon les observations de la Commission européenne, le droit de l'UE d'agir dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi est fondé sur l'art. 157(3) TFUE, car seule une **mesure prise au niveau de l'UE peut effectivement garantir l'égalité des chances et de traitement des hommes et des femmes** en matière d'emploi et de travail.
- Même si l'art. 157(3) TFUE tel qu'amendé par le Traité de Lisbonne a le même libellé que l'Art. 141(3) du traité instituant la Communauté européenne (traité CE), il doit être interprété à la lumière du nouveau cadre du traité de Lisbonne. Alors que la 28ème déclaration annexée à l'acte final du traité d'Amsterdam, en ce qui concerne l'art. 119 (4) du traité (prédécesseur de l'art. 157 (4) du TFUE), indique que "les actions des États membres [...] devraient **en premier lieu** améliorer la situation des femmes sur le marché du travail", la promotion (globale) de l'égalité entre les femmes et les hommes consacrée par l'art. 2 et l'Art. 3 (3), alinéa (2) du Traité sur l'Union européenne (TUE) fait désormais partie intégrante du **droit primaire**.



6

## Fondement juridique

- L'UE encourage donc désormais l'égalité entre les femmes et les hommes **dans toutes ses politiques**, et pas seulement en éliminant les discriminations directes et indirectes.
- Avec l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne, l'intégration européenne est passée à un niveau supérieur et les valeurs de l'UE ont été délimitées.
- L'UE est décrite comme une **communauté de valeurs** et se caractérise, entre autres, **par l'égalité des femmes et des hommes**. Le préambule du TUE l'indique déjà très clairement. Ce principe est renforcé et concrétisé par l'art. 2 du TUE qui fait référence aux valeurs de l'UE. Cette orientation est précisée à l'article 3, paragraphe 2, puisque l'UE promeut l'égalité entre les femmes et les hommes. L'art. 8 du TFUE oblige l'UE à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes ses activités. En outre, l'art. 10 du TFUE concrétise la tâche de l'UE de lutter contre la discrimination lors de la définition et de la mise en œuvre de ses politiques et activités.



7

## “Discriminations positives”

- *« Dans sa jurisprudence (9) sur les actions positives et leur compatibilité avec le principe de non-discrimination fondée sur le sexe, qui est également consacré à l'article 21 de la Charte, la Cour de justice de l'Union européenne (la « Cour de Justice ») a accepté que, dans certains cas, la priorité puisse être accordée au sexe **sous-représenté** dans la sélection pour un emploi ou une promotion, à condition que le candidat du sexe sous-représenté ait des qualifications égales à celles du concurrent de l'autre sexe quant à son aptitude, sa compétences et à ses prestations professionnelles, que cette priorité ne soit pas automatique ni inconditionnelle mais qu'elle puisse être écartée si des motifs tenant à la personne d'un candidat de l'autre sexe font pencher la balance en sa faveur, et que la candidature de chacun fasse l'objet d'une appréciation objective qui applique expressément tous les critères de sélection aux différents candidats ».*(considérant 38)



8

## “Quota avec clause de sauvegarde”

Le "quota avec clause de sauvegarde" présente trois caractéristiques :

- a) Est obligatoire car elle fixe un objectif fixe sous la forme juridique d'une directive européenne : 40 % des administrateurs non exécutifs ou 33 % de tous les administrateurs jusqu'au 30 juin 2026. Des "pénalités et mesures complémentaires" ne peuvent être appliquées que si les exigences d'une procédure de nomination transparente fixée à l'avance avec des critères clairs et publics n'ont pas été respectées. La Commission européenne a choisi la voie de l'harmonisation minimale en exigeant plus de transparence dans les décisions de nomination et des critères prédéfinis, clairs et transparents. Ce n'est qu'ainsi que le principe de la "qualification réussie" peut être garanti.
- b) La qualité compte. La CJUE a adopté le principe de la sélection des meilleurs. Selon ses critères, la qualification est plus importante que le sexe. La proposition est "neutre" car elle s'applique au "sexe sous-représenté".
- c) Il appartient à chaque État membre de choisir les moyens les plus appropriés pour atteindre l'objectif, en fonction de sa situation juridique et factuelle.



9

## KALANKE

- Le 17 octobre 1995, la Cour de justice de l'UE a confirmé dans l'affaire Kalanke (C-450/93) ce que le Conseil avait recommandé : *"les normes juridiques existant sur l'égalité de traitement, qui ont pour objet d'accorder des droits aux individus, sont insuffisantes pour éliminer toute forme d'inégalité de fait si, parallèlement, des actions ne sont pas entreprises, de la part des gouvernements, des partenaires sociaux et d'autres organismes concernés, en vue de compenser les effets préjudiciables qui, pour les femmes dans la vie active, résultent d'attitudes, de comportements et de structures de la société"*
- Compte tenu de ce qui précède, la Cour a jugé qu'*"une réglementation nationale qui garantit la priorité absolue et inconditionnelle aux femmes lors d'une nomination ou promotion va au-delà d'une promotion de l'égalité des chances et dépasse les limites de l'exception prévue à (...) de la directive"*.
- En conséquence, la ville de Brême a dû modifier ses règles en matière de quotas.



10

# MARSCHALL

- Deux ans plus tard, le 11 novembre 1997, l'avocat général et les juges européens ont approuvé le quota en Rhénanie-du-Nord-Westphalie (C-409/95, Marschall). Il était formulé comme suit :
- *"Si, dans le secteur de l'autorité compétente pour la promotion, les femmes sont en nombre inférieur aux hommes au niveau de poste concerné de la carrière, les femmes sont à promouvoir par priorité, à égalité d'aptitude, de compétence et de prestations professionnelles, à moins que des motifs tenant à la personne d'un candidat ne fassent pencher la balance en sa faveur; (...)"*.
- La Cour a de nouveau déclaré qu'"les candidats masculins ont tendance à être promus de préférence aux candidats féminins du fait, notamment, de certains préjugés et idées stéréotypées sur le rôle et les capacités de la femme dans la vie active et de la crainte, par exemple, que les femmes interrompent plus fréquemment leur carrière, que, en raison des tâches ménagères et familiales, elles organisent leur temps de travail de façon moins souple ou qu'elles soient plus fréquemment absentes en raison des grossesses, des naissances et des périodes d'allaitement"
- Mais dans cette affaire, Marschall a poursuivi en déclarant que *"contrairement à la législation Kalanke, une législation nationale qui (...) contient une clause de préférence ne contient pas une clause de préférence dans le même sens que dans l'affaire Kalanke, contient une clause de préférence qui ne dépasse pas ces limites si, dans chaque cas individuel, elle assure que les candidats masculins ayant les mêmes qualifications que les candidats féminins sont soumis à une appréciation objective qui tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats des deux sexes et ne tient pas compte de la préférence accordée aux candidats féminins lorsqu'un ou plusieurs de ces critères font pencher la balance en faveur du candidat masculin. Toutefois, il convient de rappeler à cet égard que ces critères ne peuvent être discriminatoires au détriment des candidats de sexe féminin"*.



11

# ABRAHAMSSON

- Bien que de nombreuses personnes craignent encore qu'un quota favorise exclusivement les femmes et ce, quel que soit leurs qualifications, la jurisprudence de l'UE leur donne tort. En effet, l'avocat général et les juges européens se soucient exclusivement de la qualification des candidates choisies et c'est ce qu'ils préconisent dans l'arrêt Abrahamsson (C-407/98) du 6 juillet 2000. Dans l'affaire suédoise, le **quota donnait une préférence exclusivement aux candidates**.
- Dans l'affaire Abrahamsson, la Cour a souligné : *"Il convient de noter d'emblée que, contrairement aux règles nationales de discrimination positive examinées par la Cour de justice dans les arrêts Kalanke et Marschall (...), les règles nationales en cause au principal permettent d'accorder une préférence à un candidat du sexe sous-représenté qui, bien que suffisamment qualifié, n'a pas les mêmes qualifications que les candidats du sexe opposé."* Cela signifie que la candidate n'a pas besoin d'être plus qualifiée que le candidat.
- Les juges européens poursuivent : *"Il est légitime de prendre en compte certains critères positifs et négatifs qui, bien que formulés en termes neutres du point de vue du genre, et qui peuvent donc également bénéficier aux hommes, favorisent généralement les femmes. Ainsi, il peut être décidé que l'ancienneté, l'âge et la date de la dernière promotion ne peuvent être pris en considération que s'ils sont pertinents au regard des aptitudes, des qualifications et des compétences professionnelles des candidats masculins et féminins. Il peut également être décidé que la situation familiale et les revenus du conjoint ne seront pas pris en compte et que le travail à temps partiel, les congés ou le report de la fin des études pour s'occuper des enfants ou des membres de la famille nécessitant des soins n'auront pas d'effet négatif. À cet égard, il est important de noter que la portée de cette exigence n'est pas déterminée avec précision, de sorte que la sélection d'un candidat, parmi ceux qui possèdent des qualifications suffisantes, est finalement fondée sur le simple fait qu'il appartient au sexe sous-représenté, même si les mérites du candidat ainsi sélectionné sont inférieurs à ceux d'un candidat du sexe opposé. En outre, il n'y a pas d'examen objectif des candidatures qui tienne compte des situations personnelles particulières de tous les candidats. Il s'ensuit qu'une telle méthode de sélection ne peut être légitimée par l'article 2, paragraphe 4, de la directive"*.
- En bref, dans le présent cas, la Suède a dépassé les limites de la discrimination positive, en créant un déséquilibre en faveur des candidates.
- Dans ce contexte, citons Thomas Sattelberger, ancien directeur des ressources humaines de Deutsche Telekom, qui, en janvier 2013, a déclaré au Parlement allemand que les personnes qui s'opposent aux quotas reprennent la légende politique selon laquelle les meilleurs sont toujours nommés, alors qu'il est vrai qu'au contraire, nous avons affaire à des cas clairs de népotisme.



12

# CHAMP D'APPLICATION

- La directive s'applique aux sociétés cotées en bourse. Elle ne s'applique pas aux micro, petites et moyennes entreprises (PME).
- Toutefois, l'article 13, paragraphe 4, laisse cette question ouverte : "Sur la base de cette évaluation, la Commission examine (...) s'il y a lieu de le modifier, par exemple en étendant son champ d'application aux sociétés non cotées qui ne répondent pas à la définition des PME".
- Elle s'applique à toutes les sociétés ayant leur siège social dans l'UE et cotées sur les bourses de l'UE (quelle que soit la structure de leur conseil d'administration : **système dual ("à deux niveaux")** dans lequel les conseils d'administration et de surveillance sont séparés, **système unitaire ("à un seul niveau")** combinant les fonctions d'administration et de surveillance en un seul conseil, ou système mixte. La loi applicable est celle de l'État membre dans lequel la société a son siège social.
- Les micro, petites et moyennes entreprises employant jusqu'à 249 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros (ou l'équivalent) ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros (ou l'équivalent) seront exclues ; les États membres ont bien entendu la possibilité d'étendre le champ d'application de leur législation nationale.
- Révision d'ici le 31 décembre 2030, puis tous les deux ans, avec une éventuelle évaluation.  
Expiration le 31 décembre 2038.



13

## Objectifs en matière d'équilibre entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration

1. Les États membres veillent à ce que les sociétés cotées soient soumises à l'**un ou l'autre des objectifs suivants**, à atteindre d'ici au 30 juin 2026 :

(a) les membres du sexe sous-représenté occupent au moins 40 % des postes d'administrateurs non exécutifs ;

(b) les membres du sexe sous-représenté occupent au moins 33 % de **tous les postes d'administrateurs**, y compris les administrateurs exécutifs et non exécutifs.

- À cette fin, la définition du terme "administrateur" inclut les **représentants des travailleurs** dans les États membres où une certaine proportion des administrateurs non exécutifs peut ou doit être nommée ou élue par les travailleurs de l'entreprise et/ou les organisations de travailleurs.
- Il n'est pas précisé si les objectifs de 40 % ou de 33 % sont fondés sur le **sexe biologique** ou sur l'**identité de genre** (c'est-à-dire les personnes qui s'identifient comme étant d'un sexe particulier). Nous verrons si les États membres aborderont directement cette question ou s'ils donneront simplement aux entreprises la possibilité de rendre compte des objectifs fondés sur le sexe ou l'identité de genre.



14

## Objectifs en matière d'équilibre entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration

2. Les États membres veillent à ce que les **sociétés cotées qui ne sont pas soumises à l'objectif** prévu au paragraphe 1, point b), fixent des **objectifs quantitatifs individuels en vue d'améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs exécutifs**. Les États membres veillent à ce que ces sociétés cotées s'efforcent d'atteindre ces objectifs quantitatifs individuels au plus tard le **30 juin 2026**.

3. Le nombre de **postes d'administrateurs non exécutifs jugé nécessaire pour atteindre l'objectif fixé au paragraphe 1, point a)**, est le nombre le plus proche de 40 %, sans dépasser 49 %. Le nombre de tous les postes d'administrateurs jugés nécessaires pour atteindre l'objectif fixé au paragraphe 1, point b), est le nombre le plus proche de 33 %, sans dépasser 49 %. Ces chiffres figurent à l'annexe.



15

## Annexe

ANNEX  
TARGET NUMBERS OF DIRECTORS OF THE UNDERREPRESENTED SEX

Number of positions on the board	Minimum number of non-executive directors of the underrepresented sex necessary to meet the objective of 40 % (Article 5(1), point (a))	Minimum number of directors of the underrepresented sex necessary to meet the objective of 33 % (Article 5(1), point (b))
1	-	-
2	-	-
3	1 (33,3 %)	1 (33,3 %)
4	1 (25 %)	1 (25 %)
5	2 (40 %)	2 (40 %)
6	2 (33,3 %)	2 (33,3 %)
7	3 (42,9 %)	2 (28,6 %)
8	3 (37,5 %)	3 (37,5 %)
9	4 (44,4 %)	3 (33,3 %)
10	4 (40 %)	3 (30 %)
11	4 (36,4 %)	4 (36,4 %)
12	5 (41,7 %)	4 (33,3 %)
13	5 (38,4 %)	4 (30,8 %)
14	6 (42,9 %)	5 (35,7 %)
15	6 (40 %)	5 (33,3 %)
16	6 (37,5 %)	5 (31,3 %)
17	7 (41,2 %)	6 (35,3 %)
18	7 (38,9 %)	6 (33,3 %)
19	8 (42,1 %)	6 (31,6 %)
20	8 (40 %)	7 (35 %)
21	8 (38,1 %)	7 (33,3 %)
22	9 (40,1 %)	7 (31,8 %)
23	9 (39,1 %)	8 (34,8 %)
24	10 (41,7 %)	8 (33,3 %)
25	10 (40 %)	8 (32 %)
26	10 (38,5 %)	9 (34,6 %)
27	11 (40,7 %)	9 (33,3 %)
28	11 (39,3 %)	9 (32,1 %)
29	12 (41,4 %)	10 (34,5 %)
30	12 (40 %)	10 (33,3 %)



16



# Moyens pour atteindre les objectifs

1. Les États membres veillent à ce que les sociétés cotées qui n'atteignent pas les objectifs visés à l'article 5, paragraphe 1, point a) ou b), selon le cas, **adaptent le processus de sélection des candidats à la nomination ou à l'élection aux fonctions d'administrateur**. Ces candidats sont sélectionnés sur la base d'une **évaluation comparative des qualifications de chaque candidat**.

À cette fin, des **critères clairs, neutres et non ambigus** sont appliqués de manière **non discriminatoire tout au long du processus de sélection**, y compris lors de la **préparation des avis de vacance**, de la **phase de présélection** et de l'**établissement des groupes de candidats sélectionnés**. Ces critères sont établis avant le processus de sélection.

- Introduction ou promotion de techniques de nomination transparent pour les membres du conseil d'administration.
- En tant qu'employeur, vous devez examiner toute politique de diversité existante au sein du conseil d'administration (et, s'il n'y en a pas, envisager d'en élaborer une).
- Le défi pour l'avenir : les outils d'embauche basés sur les technologies de l'IA.



17

# Moyens pour atteindre les objectifs

2. En ce qui concerne la sélection des candidats à la nomination ou à l'élection aux postes d'administrateurs, les États membres veillent à ce que, **lors du choix entre des candidats également qualifiés en termes d'aptitude, de compétence et de performance professionnelle, la priorité soit donnée au candidat du sexe sous-représenté**, à moins que, dans des **cas exceptionnels**, des raisons juridiquement plus importantes, telles que la poursuite d'autres politiques de diversité, invoquées dans le cadre d'une évaluation objective tenant compte de la situation spécifique d'un candidat de l'autre sexe et fondée sur des critères non discriminatoires, ne fassent pencher la balance en faveur du candidat de l'autre sexe.

- Une telle dérogation pourrait avoir lieu, par exemple, lorsque des politiques de diversité plus larges s'appliquent au niveau national ou au niveau de l'entreprise pour la sélection des administrateurs. La dérogation à l'application d'une action positive devrait néanmoins rester exceptionnelle, être fondée sur une évaluation au cas par cas et être dûment justifiée par des critères objectifs qui ne devraient pas, en tout état de cause, être discriminatoires à l'égard du sexe sous-représenté (considérant 40).



18

## Moyens pour atteindre les objectifs

3. Les États membres veillent à ce que, à la demande d'un candidat qui a été pris en considération lors de la sélection des candidats à la nomination ou à l'élection à un poste d'administrateur, les sociétés cotées soient tenues d'informer ce candidat des éléments suivants :

(a) les critères de qualification sur lesquels la sélection a été fondée ;

(b) l'évaluation comparative objective des candidats en fonction de ces critères ; et

(c) le cas échéant, les considérations spécifiques faisant exceptionnellement pencher la balance en faveur d'un candidat n'appartenant pas au sexe sous-représenté.



19

## Moyens pour atteindre les objectifs

4. Les États membres prennent les mesures nécessaires, conformément à leur système judiciaire national, pour que, lorsqu'un candidat non retenu du sexe sous-représenté établit, devant une juridiction ou une autre autorité compétente, des faits permettant de présumer que ce candidat était aussi qualifié que le candidat de l'autre sexe qui a été sélectionné pour être nommé ou élu à un poste d'administrateur, il incombe à la société cotée de **prouver qu'il n'y a pas eu violation de l'article 6, paragraphe 2.**

Le présent paragraphe n'empêche pas les États membres d'introduire des règles de preuve plus favorables aux plaignants.

5. Lorsque le processus de sélection des candidats à la nomination ou à l'élection au poste d'administrateur se fait par un vote des actionnaires ou des travailleurs, les États membres exigent des sociétés cotées qu'elles veillent à ce que les électeurs soient correctement informés des mesures prévues par la présente directive, y compris des **sanctions en cas de non-respect de ces mesures par la société cotée.**



20

# Moyens pour atteindre les objectifs

- Dans les considérants, la directive donne des exemples de critères de sélection que les entreprises pourraient appliquer : expérience professionnelle dans des tâches de gestion et/ou de supervision, expérience internationale, pluridisciplinarité et connaissances dans des domaines spécifiques tels que la finance, la surveillance financière ou la gestion des ressources humaines, compétences en matière de leadership et de communication ou capacités d'activer un réseau.
- Les qualifications formelles et les qualifications plus larges en termes d'expérience pratique peuvent être prises en compte lors de l'évaluation des qualifications des candidats. Toutefois, la **pondération à attribuer aux différents attributs fera l'objet d'un débat**.



21

# Moyens pour atteindre les objectifs

- La réalité :
  - Il est très peu probable que deux candidats soient équivalents en termes de qualifications et/ou d'expérience, ce qui pourrait donner lieu à des plaintes pour discrimination directe de la part du candidat non retenu. Comment l'entreprise peut-elle prouver que le candidat choisi est "aussi qualifié" ?
  - Un candidat non retenu intentera-t-il une action en justice ?
  - Si le candidat non retenu décide d'intenter une action en justice et demande la divulgation de l'information, la société cotée en bourse est tenue de divulguer les informations :
    - non seulement les critères de qualification sur lesquels la sélection a été fondée,
    - mais aussi l'évaluation comparative objective de ces critères et, le cas échéant,
    - les considérations qui font pencher la balance en faveur d'un candidat qui n'appartient pas au sexe sous-représenté.



22

# Rapports

- Les sociétés cotées en bourse devront fournir une fois par an aux autorités compétentes des informations sur la représentation des hommes et des femmes au sein de leur conseil d'administration (en distinguant les administrateurs non exécutifs des administrateurs exécutifs) et sur les mesures prises pour parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes.
- Si les objectifs n'ont pas été atteints, la société doit indiquer comment elle prévoit de les atteindre. Ces informations doivent être publiées sur le site web de l'entreprise de manière facilement accessible et incluses dans le rapport annuel.
- La directive est assez peu prescriptive quant au niveau d'informations **détaillées** qui doit être fourni par les entreprises. Les États membres pourraient apporter des précisions par le biais d'une d'une législation ou d'orientations en matière de bonnes pratiques.



23

# Rapports

Les entreprises "conformes" sont invitées à inclure des informations supplémentaires sur une plateforme appropriée, par exemple dans leurs rapports financiers annuels, fournir des informations supplémentaires, par exemple :

- un **bref résumé** des politiques, procédures et processus clés ;
- tout **contexte plus large**, que l'entreprise considère comme contribuant à améliorer la diversité de son conseil d'administration et de sa direction (par exemple, mécanisme de promotion interne, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, culture de la conformité ou culture de la prise de parole, etc ;) )
- tout **facteur ou circonstance atténuant** la difficulté d'atteindre la diversité au sein du conseil d'administration de l'entreprise (par exemple, la taille du conseil d'administration ou la juridiction dans laquelle se situent les principales activités de l'entreprise) ; et
- les **risques que** l'entreprise prévoit **de prendre** pour atteindre (ou continuer à atteindre) les objectifs de diversité du conseil d'administration au cours de la prochaine période de référence, ou tout plan visant à améliorer la diversité du conseil d'administration de l'entreprise.



24

# Sanctions

- Les États membres doivent veiller à ce que des "**sanctions effectives, dissuasives et proportionnées**" soient mises en place pour garantir le respect de leur régime national mettant en œuvre la directive.
- Parmi les exemples de sanction spécifiques, on peut citer les **amendes** et l'**annulation** par un organe judiciaire de la **sélection des membres du conseil d'administration d'une** entreprise.
- Le Parlement européen avait proposé en 2013 (amendements 61 et 62) une liste de sanctions possibles : l'exclusion des appels d'offres publics et l'exclusion partielle de l'attribution de financements via les fonds structurels de l'Union. Ceci n'est pas repris dans la directive.



25

# Sanctions

- Les sanctions en France : La loi prévoit deux types de sanctions :
  - "Les jetons de présence accordés à l'ensemble des membres du conseil de surveillance ne seront versés que si les quotas sont atteints ;
  - l'élection de nouveaux membres ne respectant pas l'obligation de quota est tout simplement nulle.
- Les États membres seront toutefois libres de déterminer les sanctions qu'ils jugent appropriées. Cela signifie qu'il ne sera pas obligatoire de légiférer sur l'annulation judiciaire d'une nomination au conseil d'administration.
- Lorsqu'une disposition d'annulation judiciaire est prévue, la forme qu'elle prendra reste à voir. Elle pourrait être provoquée par une demande d'un actionnaire mécontent, d'un candidat non retenu, d'un organisme de promotion de l'égalité ou d'une autre manière, par exemple par l'enregistrement formel d'une nomination automatiquement rejetée si la composition du conseil d'administration ne répond pas aux critères spécifiés, etc.



26

## EXIGENCES MINIMALES

*Les États membres peuvent introduire ou maintenir des dispositions plus favorables que celles prévues par la présente directive pour assurer une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des sociétés cotées en bourse constituées sur leur territoire national.*



27

## ORGANISMES POUR LA PROMOTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES DANS LES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE

*Les États membres désignent un ou plusieurs organismes chargés de promouvoir, d'analyser, de contrôler et de soutenir l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les conseils d'administration. À cette fin, les États membres peuvent désigner, par exemple, les organismes de promotion de l'égalité qu'ils ont désignés conformément à l'article 20 de la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil.*



28

## SUSPENSION DE L'APPLICATION DE L'ARTICLE 6

1. Un État membre peut suspendre l'application de l'article 6 et, le cas échéant, de l'article 5, paragraphe 2, si, au 27 décembre 2022, les conditions suivantes sont remplies dans cet État membre :

(a) les membres du sexe sous-représenté occupent au moins 30 % des postes d'administrateurs non exécutifs ou au moins 25 % de l'ensemble des postes d'administrateurs dans les sociétés cotées en bourse ; ou

(b) le droit national de cet État membre :

(i) exige que les membres du sexe sous-représenté occupent au moins 30 % des postes d'administrateurs non exécutifs ou au moins 25 % de l'ensemble des postes d'administrateurs dans les sociétés cotées en bourse ;

(ii) prévoit des mesures d'exécution efficaces, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect des exigences visées au point i) ; et

(iii) exige que toutes les sociétés cotées en bourse qui ne sont pas couvertes par cette législation nationale fixent des objectifs quantitatifs individuels pour tous les postes d'administrateur.

Lorsqu'un État membre a suspendu l'application de l'article 6 et, le cas échéant, de l'article 5, paragraphe 2, sur la base de l'une des conditions énoncées au premier alinéa du présent paragraphe, les objectifs fixés à l'article 5, paragraphe 1, sont réputés atteints dans cet État membre.




## SUSPENSION DE L'APPLICATION DE L'ARTICLE 6

2. Aux fins de l'évaluation du respect des conditions d'une suspension sur la base du paragraphe 1, premier alinéa, point a) ou b), le nombre de postes d'administrateur requis est le nombre le plus proche de la proportion de 30 % d'administrateurs non exécutifs ou de 25 % de l'ensemble des postes d'administrateur, sans toutefois dépasser 39 %. Il en va de même lorsque, en vertu du droit national, les objectifs quantitatifs fixés à l'article 5 sont appliqués séparément aux représentants des actionnaires et aux représentants des travailleurs.


3. Lorsque, dans un État membre qui a suspendu l'application de l'article 6 et, le cas échéant, de l'article 5, paragraphe 2, conformément au paragraphe 1 du présent article, les conditions énoncées au paragraphe 1 du présent article ne sont plus remplies, l'article 6 et, le cas échéant, l'article 5, paragraphe 2, s'appliquent au plus tard six mois après que ces conditions ont cessé d'être remplies.





### Almost 1 in 5 corporate boards in the EU have no women members


Despite ever-increasing evidence showing the benefits of having more women in decision-making positions, they are still underrepresented in corporate boardrooms.



**37.6%** - share of women among the board members in the largest listed companies from the EU countries that adopted national gender quotas.

**24.3%** - the share of women among the board members in the largest listed companies from the EU countries that have taken only soft measures or no action at all.

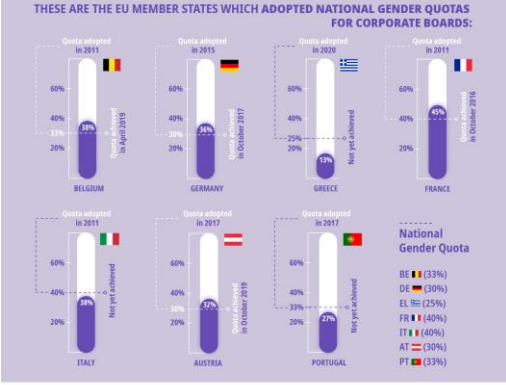
**713**  
largest listed companies



- Au premier semestre 2022, la part des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées de l'UE a atteint 31,6 %. Il s'agit d'un record historique et d'une augmentation de plus de 0,8 % en deux ans.
- En France, plus de 45 % des membres des conseils d'administration des entreprises sont des femmes. La Belgique, l'Italie et la Suède comptent environ 38 % de femmes, tandis que les femmes représentent au moins un tiers des membres des conseils d'administration au Danemark, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Finlande.
- Toutefois, moins d'un quart (23 %) des plus grandes entreprises de l'UE ont des conseils d'administration équilibrés en termes de genre. En Bulgarie, en Estonie et en Hongrie, plus de la moitié des entreprises ne comptent aucune femme dans leur conseil d'administration.

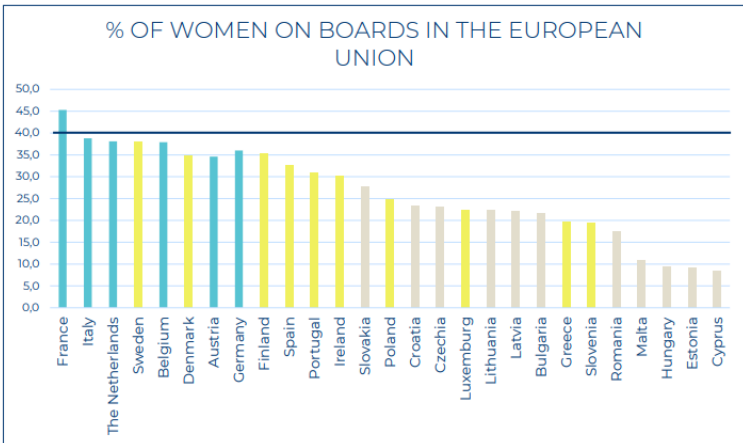
Source : EIGE

**THESE ARE THE EU MEMBER STATES WHICH ADOPTED NATIONAL GENDER QUOTAS FOR CORPORATE BOARDS:**




# ÉTATS MEMBRES


## % OF WOMEN ON BOARDS IN THE EUROPEAN UNION



Country	Quota Type	% of Women
France	Binding quota	45.0
Italy	Binding quota	38.0
The Netherlands	Binding quota	38.0
Sweden	Binding quota	38.0
Belgium	Binding quota	38.0
Denmark	Binding quota	33.0
Austria	Binding quota	33.0
Germany	Binding quota	33.0
Finland	Binding quota	33.0
Spain	Soft quota	33.0
Portugal	Soft quota	33.0
Ireland	Soft quota	30.0
Slovakia	Soft quota	28.0
Poland	Soft quota	25.0
Croatia	Soft quota	25.0
Czechia	Soft quota	23.0
Luxembourg	Soft quota	23.0
Lithuania	No quota or very loose measures	23.0
Latvia	No quota or very loose measures	23.0
Bulgaria	No quota or very loose measures	20.0
Greece	No quota or very loose measures	20.0
Slovenia	No quota or very loose measures	20.0
Romania	No quota or very loose measures	18.0
Malta	No quota or very loose measures	10.0
Hungary	No quota or very loose measures	10.0
Estonia	No quota or very loose measures	10.0
Cyprus	No quota or very loose measures	10.0



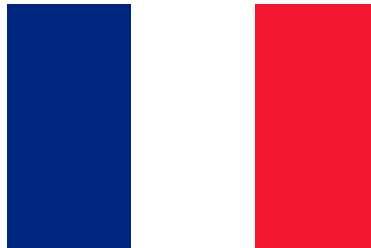
Source : EWOB 2022





## ÉTATS MEMBRES

- Depuis 2011, la France dispose d'une législation sur les quotas : la loi "Copé-Zimmermann".
- Elle a introduit une exigence concernant la composition par sexe des conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées (et des sociétés non cotées dont le chiffre d'affaires net ou le total du bilan est d'au moins 50 millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents est d'au moins 250), selon laquelle chaque sexe doit être représenté au moins 40 % de membres non exécutifs lorsque le conseil d'administration est composé de plus de 8 membres. En outre, lorsque le conseil est composé de 8 membres au maximum, la différence entre le nombre de membres de chaque sexe ne peut être supérieure à deux.
- Par la suite, en 2021, la loi "Rixain" a élargi les obligations des grandes entreprises de plus de 1 000 salariés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, en introduisant l'obligation de publier chaque année des informations détaillées sur les écarts de représentation des femmes et des hommes au niveau des cadres supérieurs et de la composition des organes de direction.
- En outre, elle prévoit qu'au 1er mars 2026, la proportion de personnes de chaque sexe dans l'encadrement supérieur et dans les organes de direction ne doit pas être inférieure à 30 %. Ce quota passera à 40 % à partir du 1er mars 2029.



## ÉTATS MEMBRES

- Depuis 2015 et 2021, l'Allemagne dispose de règles contraignantes sur la représentation équitable des hommes et des femmes dans les conseils de surveillance - FöPoG I - et dans certains conseils d'administration - FöPoG II - des sociétés cotées en bourse et des sociétés co-déterminées, ainsi que de certaines entreprises publiques.
- Le ministère fédéral de la justice semble considérer que les règles allemandes sont suffisantes et que l'Allemagne relèverait donc de l'exception de mise en œuvre de la directive.



## ÉTATS MEMBRES

- Depuis le 1er janvier 2022, les entités juridiques néerlandaises cotées en bourse aux Pays-Bas sont soumises à une obligation légale de quota de diversité pour les **non-dirigeants**.
- Cela implique qu'au moins un tiers des membres non exécutifs soient du sexe sous-représenté.
- Cela devrait relever de l'exception de mise en œuvre de la directive.



35

## ÉTATS MEMBRES

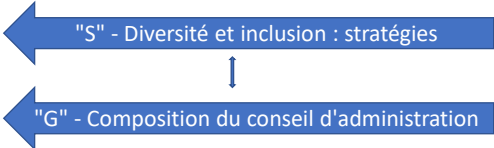
- Depuis 2007, la loi organique 3/2007 promeut une représentation équitable des sexes dans les conseils d'administration des entreprises privées et publiques.
- Le code de bonne gouvernance des entreprises à partir de 2020 exige que les politiques d'élection des administrateurs favorisent la diversité des genres et fixe un objectif d'au moins 40 % de représentation féminine au sein du conseil d'administration des entreprises publiques.
- Actuellement, 34,7 % des directeurs sont des femmes.
- L'effet d'une législation non contraignante (code de bonne gouvernance des entreprises) et d'une exigence de quotas sans sanctions (quotas non contraignants) adoptés en Espagne a renforcé la présence des femmes, ainsi que la pression exercée par la société civile (telle que European Women Shareholders Demand Gender Equality ou Parity in Action).
- Il reste à voir si le gouvernement espagnol mettra en œuvre la directive ou s'il estimera que les dispositions existantes sont suffisantes.



36

# Objectifs de la directive : Modèle des parties prenantes et gouvernance des entreprises

Class	Category	Example Subcategories	Employee	Community	Suppliers	Customers	Shareholders
Environment	Carbon and Climate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energy and fuel efficiency</li> <li>GHG emissions</li> <li>Technology and opportunity (investments)</li> </ul>		✓	✓		✓
	Natural Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Water (use and pollution)</li> <li>Land, forests, biodiversity (use and pollution)</li> <li>Sustainable sourcing</li> </ul>		✓	✓		✓
	Waste and Toxicity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hazardous and non-hazardous waste</li> <li>Emissions and spills</li> <li>Electronic waste</li> <li>Packaging material</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓
	Management of Environmental Risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disaster planning, response and resiliency</li> <li>LEED design and certification</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓
Social	Human Rights	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethical sourcing</li> <li>Supply chain standards</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓
	Labor, Health, and Safety	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fair wages, benefits, training and development</li> <li>Labor standards, job stability, and mobility</li> <li>Employee engagement</li> </ul>	✓	✓	✓		✓
	Diversity and Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equal opportunity and participation</li> </ul>	✓	✓	✓		✓
	Product Safety, Quality, and Brand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer satisfaction</li> <li>Affordability and accessibility</li> </ul>	✓	✓			✓
Governance	Community Engagement / Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volunteer hours</li> <li>Workforce diversity / demographic parity</li> <li>Alliances with key organizations, councils, and institutions</li> <li>Corporate philanthropy</li> </ul>	✓	✓			✓
	Board Composition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minority representation</li> <li>Gender equality</li> </ul>	✓	✓			✓
	Ethics and Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anti-corruption</li> <li>Cybersecurity and data privacy</li> <li>Oversight and accountability</li> <li>Management policies, systems, and disclosure (transparency)</li> <li>Political contributions lobbying</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓
	General Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive compensation</li> <li>Board leadership structure</li> <li>Share structure (multiple classes, board election)</li> </ul>	✓				✓
	Risk Management and Mitigation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of conduct</li> <li>Sensitivity analysis and stress testing</li> </ul>	✓	✓			✓



Source : Gouvernance salariale, 2020



# Objectifs de la directive : Modèle des parties prenantes et gouvernance des entreprises

- Consultation des principales parties prenantes internes, telles que les cadres et la direction, sur les objectifs.
- Associer la consultation à des campagnes de communication qui définissent l'objectif des cibles.
- Les entreprises devront être en mesure de démontrer à leurs parties prenantes internes et externes comment elles se proposent d'atteindre les objectifs.
- Les objectifs devraient être accompagnés d'une infrastructure spécifique (indicateurs de performance, incitations, etc.).
- "Le ton est donné au sommet. Les entreprises doivent démontrer que les dirigeants seront les principaux moteurs de la réalisation des objectifs, de même que leurs homologues dans les fonctions internes concernées.

Changement dans la culture de l'entreprise !





Katharina Miller  
miller@miller.international

