



6 MESURES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

FÉVRIER 2025



SOMMAIRE

Les Ateliers Entreprise et Mixité	03
Préface	04
Les membres du comité d'orientation	06
Les 6 mesures pour accélérer la mixité	08
Pourquoi la mixité femmes-hommes ?	10
• Le cadre réglementaire	11
• Les chiffres-chocs	12
• Les 5 enjeux de la mixité femmes-hommes	15
• Focus sur l'argument de performance	16
• Les leviers et piliers de la mixité femmes-hommes	19
Mesure 1 : Présenter un engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant	20
Mesure 2 : Opérer un changement durable de culture, vers une culture de l'inclusion	22
Mesure 3 : Faire évoluer les process internes	24
Mesure 4 : Fixer des objectifs mixité ambitieux avec un impact sur le bonus	30
Mesure 5 : Partager le tableau de bord des indicateurs mixité	32
Mesure 6 : Communiquer sur la mixité en interne et externe	34
Les Business Cases	38
Le questionnaire d'auto-évaluation sur les 6 mesures à destination des dirigeants	47
Annexes	54

LES ATELIERS ENTREPRISE ET MIXITÉ

Portés par l'ESSEC, parrainé par Michel Landel, administrateur indépendant et ex-directeur général de Sodexo, piloté par Marie-Christine Mahéas, les Ateliers Entreprise et Mixité, anciennement Observatoire de la Mixité, est un think and do tank qui réunit en son sein des entreprises actives sur le sujet de la mixité femmes/hommes, ainsi que des expertes et experts reconnus sur ce sujet. Il a pour objectif de faire progresser rapidement et de manière durable la mixité femmes-hommes dans les organisations en produisant des recommandations concrètes et régulièrement mises à jour, à l'attention des entreprises et des instances décisionnelles. Il a également pour objectif de conduire des actions de recherche et de communication pour approfondir et partager ses travaux.

Un think & do tank engagé en faveur de la mixité femmes/hommes :

- **1 Parrain** : Michel Landel, administrateur indépendant
- **1 Coordinatrice** : Marie-Christine Mahéas
- **7 Groupes Partenaires** : des entreprises motrices en matière de Mixité
- **9 Expertes et Experts** : des institutions et associations engagées en faveur de la Mixité femmes-hommes

Après un premier cycle de diagnostic en France et à l'international, les membres des Ateliers Entreprise et Mixité ont travaillé à l'identification des 6 mesures les plus efficaces parmi plus de 40 analysées, pour un impact réel sur la mixité en entreprise.

Ces mesures sont aujourd'hui publiées sous la forme d'un guide, une « boîte à outils » évolutive intégrant ces bonnes pratiques des Groupes Partenaires – Bureau

Veritas, Crédit Mutuel Arkéa, ENGIE, Forvis Mazars, France Télévisions, SNCF et Sodexo – à destination des organisations privées et publiques de toutes tailles.

Les Ateliers Entreprises et Mixité comportent également un club des dirigeantes et dirigeants engagé(e)s qui réunit près d'une vingtaine de dirigeant(e)s de grands groupes, adhérant à l'ensemble des 6 mesures – en particulier à la première d'entre elles, « L'engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant ». Ce Club se rencontre deux fois par an pour échanger sur les difficultés rencontrées pour faire progresser la mixité au sein de leurs entreprises, mais leur permet également de partager avec leurs collègues dirigeant(e)s les bonnes pratiques observées.

Leur objectif étant d'avoir un impact, les membres ont par ailleurs publié plusieurs tribunes, dont une tribune dans Le Monde¹ le 26 janvier 2021 appelant à légiférer en fonction d'objectifs contraignants dans les instances dirigeantes. Cette prise de position leur a par ailleurs valu d'être auditionnés par la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale et la députée Marie-Pierre Rixain dans le cadre de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle². Une tribune sur l'image du pouvoir signée par 12 membres du Club des Dirigeantes et Dirigeants engagé(e)s est également parue en septembre 2024 dans Les Echos³. Porteuse d'un appel à changer l'image du pouvoir afin de le rendre plus attractif pour les femmes, cette tribune représente un engagement fort pris par les Dirigeantes et Dirigeants du Club.

Un think & do tank engagé en faveur de la mixité femmes-hommes.

1 - « Pour des objectifs de mixité contraignants à la tête des entreprises » : l'appel de sept dirigeants de grandes entreprises, Le Monde, janvier 2021.

2 - Proposition de loi, n° 4000 rectifié - 15^e législature, Assemblée Nationale, mars 2021.

3 - Pour accélérer la mixité, l'image du pouvoir doit changer, Les Echos, septembre 2024.



Aurore Bergé

Ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations

L'égalité entre les femmes et les hommes est une exigence fondamentale portée par les combats de celles et ceux qui se sont engagés pour faire de cette égalité non pas horizon, mais une réalité. Cette exigence est au cœur de mon action. À l'heure où des forces réactionnaires attaquent partout dans le monde les droits des femmes, ce combat demeure, plus que jamais, un combat de chaque instant, un combat pour nos valeurs républicaines et notre démocratie.

Depuis 2017, l'égalité entre les femmes et les hommes est la Grande Cause des deux quinquennats du Président de la République. En huit ans, nous avons déjà accompli des avancées déterminantes pour mieux appréhender, caractériser et éradiquer les violences. Pour que la parentalité ne pèse plus sur les seules femmes et ne soit plus un frein à leur carrière. Et il y a un an, nous avons inscrit dans notre Constitution la liberté garantie des femmes de recourir à l'avortement.

L'égalité entre les femmes et les hommes doit se traduire par une réalité tangible dans toutes les sphères de la société.

Condition essentielle de leur liberté et de leur émancipation, l'autonomie économique et financière des femmes est une priorité de mon action. Le slogan « à travail égal, salaire égal » n'est toujours pas une réalité pour toutes et la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise du CAC 40 reste une exception. Nous avons instauré des outils efficaces, comme l'Index Égalité professionnelle, mis en place en 2019 et que nous renforcerons avec la

transposition de la directive européenne « transparence salariale ». L'égalité salariale n'est pas une option, c'est la loi. Et la mixité dans les organisations, dans les équipes, dans les instances dirigeantes, n'est pas un supplément d'âme, c'est un levier de performance, de résilience, et d'innovation.

La lutte pour l'égalité professionnelle passe par l'éducation et la formation, qui jouent un rôle fondamental dans l'émancipation des femmes et l'élimination des préjugés. Dès le plus jeune âge, chaque enfant doit être libre de rêver et de rêver grand, sans que des stéréotypes ne l'enferment dans des cases ou ne viennent limiter ses ambitions. Cela implique, notamment, de redoubler d'efforts pour encourager les filles à se projeter dans des filières où elles sont encore sous-représentées, militaire, industrielle, scientifique, numérique ou agricole. C'est une question de justice sociale, et aussi de compétitivité et de souveraineté.

Les entreprises, grandes ou petites, doivent continuer à créer des conditions favorables à la réussite des femmes tout au long de leur carrière. L'un des enjeux majeurs est de mieux articuler les temps de vie, afin que la parentalité, qui repose encore trop souvent sur les femmes, ne freine plus leur progression. Il est essentiel que les responsabilités familiales soient mieux partagées et que les femmes puissent poursuivre leurs ambitions sans être pénalisées. Cela passe par des mesures adaptées, à la fois dans les politiques publiques et au sein des entreprises, pour garantir à chacune et chacun un équilibre

entre travail et vie personnelle. Dans le même temps, nous devons redoubler d'efforts pour éliminer les violences sexistes et sexuelles qui persistent dans le monde professionnel comme dans toutes les sphères de notre société. Ces violences, qu'elles soient physiques, psychologiques ou économiques, compromettent la sécurité et l'avenir professionnel des femmes.

Le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes exige la mobilisation de chacune et de chacun d'entre nous.

Les initiatives des Ateliers entreprise et mixité en sont d'ailleurs une très belle preuve. Les propositions concrètes que vous formulez dans ce guide constituent une contribution précieuse à notre réflexion collective. Elles offrent aux entreprises des repères clairs pour intégrer la mixité à tous les niveaux et démontrent que l'égalité n'est pas un défi secondaire, mais bien un enjeu fondamental pour l'avenir de notre société.

Au-delà des lois, au-delà des politiques publiques, ce sont nos actions, nos choix, nos initiatives qui feront la différence. En tant que citoyennes et citoyens, nous avons tous une responsabilité. Et nous avons tous un pouvoir : celui de transformer notre société en une société plus juste, plus forte et plus mixte.

MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION



Michel Landel
Parrain des Ateliers
Entreprise et Mixité, ex-DG
Sodexo, administrateur
indépendant



Marie-Christine Mahéas
Coordinatrice des Ateliers
Entreprise et Mixité, Head
of Forvis Mazars Center for
Diversity and Inclusion



Catherine Gras
Ex-dirigeante ENGIE,
Administratrice



Benoît Pradeux
Responsable Inclusion
& Prévention (D&I,
Handicap et QVCT) -
Crédit Mutuel Arkéa



Jérôme Ballarin
Président de 1762
Consultants, Président
de l'Observatoire de la
Qualité de Vie au Travail



Armelle Carminati
Présidente de la
Commission Innovation
Sociale et Managériale
du MEDEF, Founder and
CEO Axites-Invest



Brigitte Grésy
Ex-Présidente du Haut Conseil
à l'Égalité entre les femmes et
les hommes (HCEfh), Experte
des questions d'égalité et de
sexisme



Elisabeth Richard
Directrice des relations avec
la Société Civile - Engie



Viviane de Beaufort
Professeure à l'ESSEC
Business School



Patricia Delon
Présidente de Grandes
Écoles au Féminin (GEF)



Kayvimol Houll
Directeur Diversité Équité
et Inclusion - Sodexo



Maxime Ruszniewski
CEO Remixt,
prévention du sexisme,
harcèlement, Inclusion
Handicap et LGBT+



Assia Benziane
Présidente du Réseau
SNCF Mixité, Membre
du Codir RSE - SNCF



John Driscoll
Global Talent Director
- Bureau Veritas



Satu Heschung
VP, Global Diversity &
Inclusion - Sodexo



Patrick Sochnikoff
Chief DEI Officer - Sodexo



Ingrid Bianchi
Membre fondatrice de
l'Association Française des
Managers de la Diversité
(AFMD), Administratrice
du Club du XXI^e siècle



Béatrice Le Fouest
Chief Human Resources
& Organization Officer
- France Télévisions



Annie Kahn
Ex-journaliste Le
Monde, experte Mixité
et Management,
administratrice



Antonia Waldner
Global Head of People
Engagement and Diversity
& Inclusion - Forvis Mazars



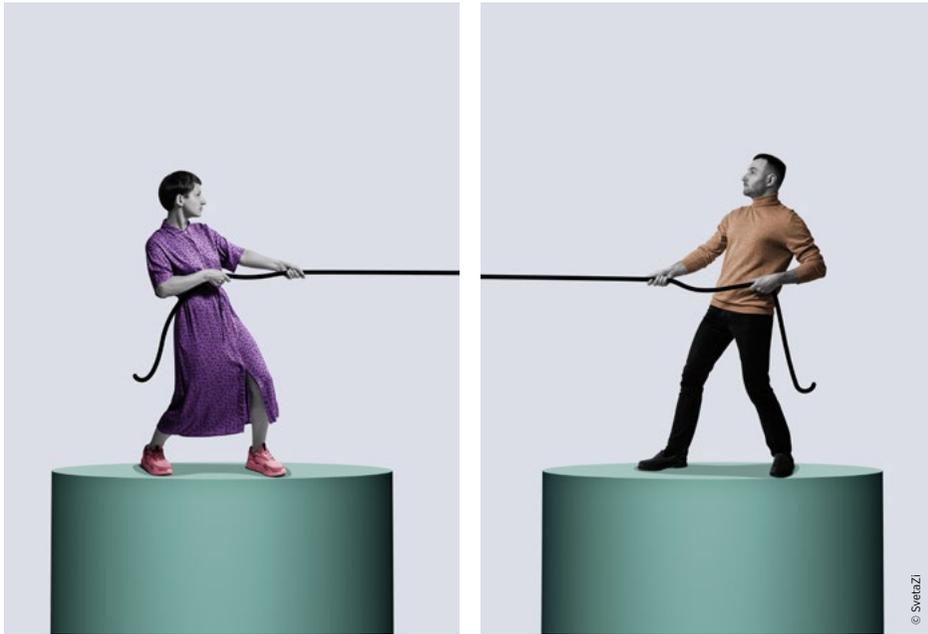
Sandie Meusnier
Directrice du Centre Égalité,
Diversité et Inclusion
ESSEC Business School



Yannick Monsnereau
Responsable Égalité
des Chances, Inclusion
et Diversité - France
Télévisions



Marie-Anne Wilt
Chef de projet Diversité
Inclusion - Crédit
Mutuel Arkéa



RÉCAPITULATIF DES 6 MESURES

Si le constat sur la nécessité d'une plus grande mixité femmes-hommes en entreprise est largement partagé, sa mise en œuvre effective reste un défi. À partir des retours d'expérience de nombreuses organisations et des travaux menés au sein des Ateliers Entreprise et Mixité, nous avons identifié **six mesures essentielles** qui permettent d'obtenir des résultats tangibles. Sélectionnées à partir de plus de 40 initiatives analysées, elles constituent une véritable feuille de route pour les entreprises souhaitant **accélérer durablement la mixité** à tous les niveaux.

L'objectif est simple : donner aux entreprises **les moyens d'agir dès aujourd'hui** pour faire de la mixité Femme/Homme un levier de progrès, de performance et d'innovation.

MESURE 1

Présenter un engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant

L'engagement de la dirigeante ou du dirigeant est la condition sine qua non au succès de la feuille de route Mixité. C'est en effet le seul moyen de placer le sujet à un niveau stratégique et donc incontournable pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. C'est également le moyen d'afficher l'exemplarité de la direction, indispensable à l'engagement des équipes.

MESURE 2

Opérer un changement durable de culture, vers une culture de l'inclusion

Pour créer des conditions telles que tous et toutes se sentent pris en compte de manière égale au sein de leur organisation, il est nécessaire de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices au sujet de la mixité femmes-hommes en abordant notamment le business case de la mixité, les stéréotypes et les biais, le sexisme, les différences femmes-hommes, etc.

MESURE 3

Faire évoluer les process internes

L'existence de stéréotypes de genre (donc « fausses » différences) et l'existence de vraies différences (liées à l'environnement et à l'éducation) entre les femmes et les hommes doivent être prises en compte dans la définition des process – la différence entre les cycles de carrières féminins et les cycles de carrières masculins doit notamment faire l'objet de traitements différenciés.

MESURE 4

Fixer des objectifs mixité ambitieux avec un impact sur le bonus

Il est préconisé d'intégrer systématiquement des indicateurs Mixité dans les objectifs managériaux, de manière précise, chiffrée et datée. La part variable du salaire doit être impactée de manière significative en cas de non atteinte de ces résultats Mixité.

MESURE 5

Partager le tableau de bord des indicateurs mixité

Un tableau de bord de la mixité accessible à tous en interne et publié également à l'extérieur permet de suivre l'évolution des indicateurs les plus critiques, d'identifier les freins à la progression de la mixité, de responsabiliser l'organisation, d'accompagner la sensibilisation de l'équipe dirigeante et des salariés, et de valoriser les meilleures pratiques de l'organisation.

MESURE 6

Communiquer sur la mixité en interne et externe

Afin de s'adresser à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, et à toutes les femmes et tous les hommes à l'externe, il est recommandé d'utiliser un langage et une communication « égalitaires » quand cela est possible et quand cela a du sens. De manière plus générale, une communication interne et externe qui intègre des codes mixtes, dans les visuels et dans les textes, est suggérée. Il est suggéré d'avoir des communications internes et externes régulières afin qu'émerge l'idée que le sujet est stratégique pour l'organisation.

POURQUOI LA MIXITÉ FEMMES - HOMMES ?



Avant toute chose rappelons que la mixité femme/homme ne va pas forcément de soi. Il est donc utile de rappeler, avant le « comment », le « pourquoi » de la mixité femme homme dans les organisations.

Si le cadre réglementaire français est particulièrement avantageux, le cadre européen a également connu de grandes avancées sur les 10 dernières années.

Cependant les « chiffres sont têtus » c'est la raison pour laquelle nous les rappelons ci-après en deuxième paragraphe : les inégalités perdurent entre femmes et hommes et ceci à tous les stades et compartiment d'une vie.

Nous nous penchons ensuite, toujours concernant le « pourquoi », sur les enjeux propres aux organisations.

Enfin, nous nous penchons tout particulièrement sur l'enjeu de performance avec les études les plus convaincantes sur ce sujet.

1. LE CADRE RÉGLEMENTAIRE



En France ¹

- En 2011, promulgation de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit que les Conseils d'Administration des entreprises soient composés en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pouvant y être inférieure à 40%.
- En 2017, l'égalité femmes-hommes est déclarée grande cause nationale du quinquennat d'Emmanuel Macron.
- En 2018, promulgation de la loi et de l'index Pénicaud « pour choisir son avenir professionnel », qui oblige notamment les entreprises de plus de 50 salariés non conformes à l'égalité salariale à consacrer une part significative de l'enveloppe d'augmentation salariale à la résorption des écarts d'ici trois ans.
- En 2019, la loi PACTE prévoit, entre autres, d'élargir les missions des Chambres de Commerce et d'Industrie à l'égalité femme-homme et à l'entrepreneuriat féminin et d'assurer la parité dans les processus de sélection jusqu'au dernier tour pour les sociétés avec Conseil d'Administration, de Surveillance ou Directoire.
- En 2021, la loi Rixain impose des quotas de femmes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises françaises. Elle vise à atteindre 30 % de femmes dans les comités exécutifs et les comités de direction d'ici 2026, puis 40 % d'ici 2029.



À l'étranger

- 143 pays sur les 197 pays reconnus par l'ONU garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes dans leur Constitution.
- En 2018, de nouvelles lois pour l'égalité salariale sont entrées en vigueur en Islande, en Allemagne et au Royaume-Uni.
- Plusieurs temps forts ont eu lieu à échelle mondiale en 2018 : mouvement #metoo, appel à l'égalité salariale dans le cinéma de 82 femmes lors du 71e festival de Cannes, co-présidence du Forum Économique Mondial de Davos par 7 femmes, nomination d'un triplé féminin au rang de Chef économiste (FMI, Banque Mondiale, OCDE), Prix Nobel de la Paix attribué à Nadia Murad et Denis Mukwege pour leurs efforts pour mettre fin à l'utilisation de la violence sexuelle comme arme de guerre, etc.
- En 2022, l'Union européenne a adopté une directive pour l'équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration. Elle impose aux grandes entreprises de l'UE de veiller à ce qu'au moins 40 % des membres de leurs Conseils d'Administration soient des femmes d'ici 2026, ou à atteindre une parité de 33 % pour tous les postes dirigeant(e)s.

1 - Mixité et égalité professionnelle dans les entreprises, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2023.

2. POURQUOI LA MIXITÉ / LES CHIFFRES CHOCS

◆ CHIFFRES CLÉS

- Part des femmes dans les conseils d'administration dans les pays avec quotas : **38,5 %** vs Part des femmes dans les CA dans les pays sans quotas : **22 %**.
- **+ 100 %** de femmes au sein des CA entre 2004 et 2022 au sein des 200 plus grandes entreprises dans le monde.
- **x6** d'augmentation de la part des femmes au sein des Conseils d'Administration en France entre 2004 et 2002.
- **55 %** des diplômés du supérieur sont des femmes.
- **80 %** des décisions d'achats sont prises par des femmes, tous produits confondus.
- **56 %** des interactions des enseignants à l'école se font avec les garçons contre **44 %** avec les filles.
- **12,5 %** d'écart d'argent de poche entre les filles et les garçons.
- **17 %** seulement des métiers sont mixtes.
- **Compétence et diplôme** sont les principaux critères étudiés dans le recrutement des femmes, contre la **motivation** pour les hommes.
- **Trois** biais entrent souvent en jeu lors des évaluations de performance, qui affectent les femmes de manière disproportionnées (proximité, intra-groupe et expérience).
- **64 %** des cadres sont des hommes en France.
- **33 %** des postes de direction sont occupés par des femmes en France, tous secteurs confondus.
- **16,5 %** d'écart de salaire moyen entre les femmes et les hommes en France.
- **200h** de travail non valorisable sont réalisées chaque année par les femmes par rapport aux hommes, soit 1 mois de travail supplémentaire par an.
- **5 %** des fonds levés en France le sont par des startups dirigées par des femmes.
- **-50 %** de confiance chez les femmes d'atteindre des fonctions exécutives après 2 ans d'expérience contre **-10 %** pour les hommes.
- **80 %** des femmes salariées se disent régulièrement confrontées à des attitudes ou décisions sexistes.
- **-16 %** de niveau de vie pour les femmes l'année suivant une rupture.
- **79 %** des contrats à temps partiel en France sont occupés par des femmes.
- **80 %** des femmes font la cuisine ou le ménage au moins une heure chaque jour, contre **36 %** des hommes.
- **87 %** des femmes en France empruntant les transports en commun ont déjà été victimes de harcèlement, d'agressions sexuelles ou de viols.
- **81 %** des femmes en France ont déjà été victimes de harcèlement sexuel dans les lieux publics.
- **41 %** d'écart moyen sur les droits directs de retraite entre les femmes et les hommes en France.
- Près d'**un tiers** des femmes dans le monde ont été agressées physiquement, psychologiquement ou sexuellement au moins une fois au cours de leur vie (la proportion est d'environ **un cinquième** dans les pays riches).

◆ SOURCES POUR LES CHIFFRES CLÉS :

- Violence against women and girls – what the data tell us, Worldbank, 2022
- 2022 Global Summit of Women, Global Summit of Women, 2022
- Insertion professionnelle des diplômés de l'université, Ministère de l'Enseignement supérieur, 2020
- Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD, 2021
- The Female Powerhouse, Yankelovich Monitor & Greenfield, 2020
- Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur, édition 2024, Ministère de l'Éducation Nationale, 2024
- Baromètre l'argent et les adolescents, Poll&Roll, 2022
- Chiffres-clés : Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Édition 2023, Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, 2021
- Les critères de sélection lors du recrutement diffèrent-ils selon le sexe des candidats ? DARES, 2021
- Watch Out for These 3 Gender Biases in Performance Reviews, Harvard Business Review, 2023.
- Portrait statistique des cadres du secteur privé, APEC, 2023
- Observatoire de la féminisation, SKEMA, 2021
- Baromètre 2024 de la rémunération des cadres, APEC, 2024
- Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability, The No Club, 2017
- Femmes et entrepreneuriat : situation en 2019 et perspectives, Direction Générale des Entreprises, 2019
- Le sexisme dans le monde du travail, Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2015
- Lors d'une séparation, les femmes basculent plus souvent dans la pauvreté que leur conjoint, INSEE, 2020
- Bilan des atteintes à caractère sexiste dans les transports de l'année 2022, Ministère chargé des Transports, 2022
- Les retraités et les retraites, DREES, 2024



3. POURQUOI LA MIXITÉ : LES 5 ENJEUX



LES 5 ENJEUX CLÉS DE LA MIXITÉ SONT LES SUIVANTS :

- **La conformité avec la loi :** loi Copé-Zimmermann, obligations RSE et critères ESG, rapports extra-financiers, labellisation, loi Rixain, Europe ODD et taxonomie sociale, Index Égalité Professionnelle.
- **La performance :** la mixité est un facteur de performance collective grâce à la plus grande créativité des équipes mixtes, une meilleure ambiance, une meilleure qualité des communications et une plus grande contribution du collectif. Cette performance se retrouve tant sur les points commerciaux qu'opérationnels.
- **La mixité des équipes** augmente la résilience de l'organisation et la capacité à se transformer. Elle augmente la capacité à être réactif en période de crise, augmente la valorisation boursière et l'attractivité pour les investisseurs et augmente la satisfaction des actionnaires.
- **Les marchés :** la mixité est un facteur d'attractivité auprès des clients, un levier pour mieux comprendre les marchés et mieux y adapter ses services ou produits, un moyen de mieux adapter son service clients aux besoins. La mixité des équipes permet de présenter des équipes dont la composition est adaptée aux attentes des clients.
- **Le leadership :** la mixité est une question de leadership, c'est un marqueur de modernité, de compréhension de l'époque, de gouvernance équilibrée. C'est également signe d'un leadership empreint d'éthique et de justice sociale.
- **Les talents :** la mixité, c'est un levier puissant d'attractivité et de rétention pour tous les talents, femmes et hommes. C'est un facteur de qualité de vie au travail, de meilleure ambiance, de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



FOCUS SUR L'ARGUMENT DE PERFORMANCE

• LE BAROMÈTRE DE LA MIXITÉ DE SODEXO²

Sodexo a mené en 2014, puis 2018 une étude auprès de plus de 50 000 managers dans 70 pays et a mis en lumière que les entités avec un management mixte (chaque genre est représenté dans une proportion de 40 à 60 %) performant davantage sur 5 indicateurs.

Marge opérationnelle : entre 2014 et 2016, les marges opérationnelles ont été supérieures de 8 points dans les entités au management mixte.

Rétention des employés : le taux moyen de rétention des employés en 2016 était supérieur de 8 points dans les entreprises au management mixte.

Rétention des clients : le taux de rétention de 90% ou plus des clients en 2016 était supérieur de 9 points dans les entités au management mixte.

Sécurité : entre 2014 et 2016, le nombre d'accidents sur le lieu de travail a été 12 points plus faible dans les entités au management mixte.

Engagement des employés : en 2016, les entités avec un management paritaire avaient un engagement des employés supérieure de 14 points au taux d'engagement moyen des employés d'un benchmark externe.

• L'ENQUÊTE SUR L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION BCG³

Les organisations avec les instances dirigeantes les plus mixtes dépassent celles non-diverses sur une série de mesures de la performance :

+53% de ROE dans les entreprises du Fortune 500 ayant au moins 3 femmes parmi leurs administrateurs

+6% de marge nette sur les bénéficiaires des entreprises dans lesquelles 30% des postes de direction sont occupés par des femmes.

• LES ÉTUDES SUR LES ÉQUIPES PERFORMANTES DU MIT SLOAN⁴

Une étude du MIT Sloan a mis en évidence des caractéristiques spécifiques qui produisaient des équipes manifestement plus performantes que les autres, tant en personne que par le biais de la collaboration en ligne.

- Les équipes performantes ont **des membres qui contribuent de manière égale.**

- Les équipes performantes ont **une communication régulière.**

- Les équipes performantes ont **des membres qui savent décrypter les signaux faibles et états émotionnels.**

L'élément supplémentaire très important est que ces caractéristiques des équipes performantes se retrouvent dans les équipes mixtes.

2 - Étude sur la mixité femmes-hommes chez Sodexo 2018, Sodexo, 2018

3 - The mix that matters, BCG, 2017

4 - What makes a high-performing team? The answer may surprise you, MIT Sloan, 2017

• L'ANALYSE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PAR LA HARVARD BUSINESS SCHOOL⁵

Les chercheurs de la Harvard Business Review ont mené des entretiens approfondis avec des administrateurs et administratrices ayant siégé au sein de plus de 200 entreprises cotées sur les principales bourses des États-Unis et d'Europe. **Les résultats de l'enquête montrent que les administratrices arrivent aux réunions bien préparées et soucieuses de leurs responsabilités.**

Ainsi, les femmes participent aux réunions avec des **questions pertinentes qui orientent les décisions.** Les femmes adoptent **des comportements qui ne se conforment pas aux normes traditionnelles.** Les conseils d'administration ont souvent été décrits comme des clubs exclusifs où il est mal vu de « faire des vagues », pourtant, **les administratrices n'hésitent pas à reconnaître ce qu'elles ne savent pas, posent des questions approfondies et insistent pour mettre les choses sur la table.**

Ainsi la mixité de la gouvernance conduit à un meilleur fonctionnement des conseils d'administration et donc à une meilleure prise de décision

5 - Research: How Women Improve Decision-Making on Boards, Harvard Business Review, 2023



LES LEVIERS ET PILIERS DE LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES

Les 6 mesures pour accélérer la mixité présentées dans ce guide s'appuient sur les **leviers** prévalant à l'efficacité des programmes ou feuilles de route mixité. Pour que des mesures mixité atteignent des résultats substantiels, il faut à la fois :

- de la pédagogie,
- de la contrainte,
- un engagement fort et une exemplarité de la ou du dirigeant(e)
- une évolution des processus
- de la transparence sur les chiffres et sur la situation,
- et une communication adéquate.

Ainsi, la contrainte sans pédagogie ni exemplarité au sommet est vouée à l'échec. De même la pédagogie seule produit des résultats faibles ou nuls, en l'absence d'éléments incitatifs.

Par ailleurs, les initiatives mixité font intervenir de front 4 piliers, à rôles d'importance égale :

1

Les dirigeantes et les dirigeants



Les dirigeantes et les dirigeants ont une responsabilité sur l'image qu'ils transmettent du pouvoir ainsi que sur leur façon de le partager. Les prises de parole d'un(e) dirigeant(e) octroient l'autorisation et donnent la motivation de s'engager.

3

Les femmes



Les femmes doivent dépasser les nombreux freins internes qui les ralentissent dans leurs carrières. Ces freins, formés par des injonctions dans l'éducation sont par exemple la modestie, les doutes sur soi, l'hésitation à se mettre en avant ou encore le syndrome de l'imposteur.

2

Les hommes



Les hommes font entièrement partie de l'équation mixité F/H et ont personnellement à gagner avec plus de mixité. Ils doivent donc dépasser les freins qui leur sont propres (les piliers masculins, le syndrome d'Atlas) et devenir des alliés.

4

Les process



Les processus organisationnels sont souvent biaisés. Au détriment des femmes, ces biais sont présents dans les cooptations, les recrutements, les évaluations, les cultures d'entreprise, ou encore dans le culte de la compétition et du chiffre.

PRÉSENTER UN ENGAGEMENT FORT DE LA DIRIGEANTE OU DU DIRIGEANT

Pédagogie	Contraintes	Engagement dirigeant(e)	Processus	Transparence	Communication
X	X	✓	X	X	✓

Les organisations se classant les premières dans les classements mixité bénéficient toutes de l'engagement fort de leur dirigeante ou dirigeant. On peut d'ailleurs parler de « d'attitude » à adopter de la part de la direction, autant que de mesure à mettre en place. Sur la base d'observations et d'études faites au sein des organisations, il s'avère que si l'engagement fort de la direction n'existe pas, aucune des autres mesures n'aura d'impact pérenne. Il s'agit donc bien d'exemplarité. S'il est courant d'évoquer l'engagement de la direction comme une étape nécessaire, la forme qu'il peut revêtir reste souvent une interrogation, à laquelle des pistes de réponses sont suggérées ici.

POURQUOI ?

Dans son étude annuelle Women Matter⁶, McKinsey & Company a déterminé trois facteurs clés pour faire progresser la Mixité au sein d'une entreprise : la persistance, la conduite de programmes de changement et l'engagement fort de la ou du PDG et de la Direction générale, qui font de la Mixité une priorité stratégique et parviennent à engager l'ensemble du management aux différents niveaux de l'organisation.

Les Women Empowerment Principles (WEPS)⁷ élaborés par le biais d'un partenariat entre ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies en 2010, ont pour premier principe « Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises ».

L'engagement de la dirigeante ou du dirigeant est requis pour atteindre tout résultat, car il est la condition sine qua non à :

- l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers ;
- la justification et la légitimation des actions en interne ;
- la motivation des équipes et au nécessaire élan pour la mixité.

Cet engagement est d'autant plus fondamental qu'il existe différents exemples de « retours en arrière »⁸ lorsque ces efforts au sommet de la hiérarchie sont relégués à un niveau secondaire – par exemple lors d'un changement de gouvernance, de crises, etc.

6 - Women Matter: Ten years of insights on gender diversity, McKinsey, 2017.

7 - WEPS, ONU, 2010.

8 - TheHarley-Davidson boss caught in an 'anti-woke'squall, Financial Times, août 2024.

PLAN D'ACTION

1 Présenter un engagement personnel fort

- Avoir une **exemplarité personnelle** sur les sujets de mixité et l'encouragement dans **l'équipe dirigeante** : ténacité, persévérance et volontarisme, langage, nominations, non-participation aux tables-rondes ne comptant pas de femmes, tolérance zéro et sanctions à l'encontre des comportements répréhensibles, directives concernant les horaires de réunions et la conduite inclusive des réunions ; persévérance et autorité autour des décisions prises, participation à des opérations associatives.
- Soutenir personnellement le **réseau mixité interne** de manière visible.
- **Mentorer** personnellement un haut potentiel féminin, en interne ou dans une autre société.
- Créer les occasions d'échanger sur la Mixité avec **d'autres dirigeant(e)s**.
- Avoir un plan de succession personnel incluant des **femmes**.
- **Effectuer un suivi rapproché de la feuille de route**.

2 Refléter l'engagement dans le management

- Recourir à une **formation ou sensibilisation de l'équipe dirigeante** sur le sujet mixité, comportant l'ensemble des sujets critiques et permettant de vivre les concepts de manière expérientielle.
- Inscrire la mixité dans le **plan stratégique**, avec une déclinaison opérationnelle, une **feuille de route claire et simple** partagée avec tous et toutes.
- Inscrire la mixité femmes-hommes à **l'agenda du Comité Exécutif** au moins chaque trimestre.
- Désigner un ou plusieurs membre du Comité Exécutif comme **“sponsors”**

- mixité, responsables du **suivi de la feuille de route Mixité** et promouvoir la notion d'hommes **“alliés”** de la mixité.
- Nommer une **personne en charge de la mixité**, avec un titre reflétant son importance et avec un niveau de reporting élevé.
- Attribuer un **budget « significatif »** au sujet Mixité.
- Travailler à la définition du **style de leadership** valorisé dans l'organisation : inclusif, aux compétences relationnelles et techniques (soft and hard skills) - refléter cette définition dans les critères retenus dans les évaluations annuelles.
- Sensibiliser le management à la nécessaire démarche **« d'aller chercher » les candidatures féminines** pour les nominations dans les ComEx, sur la base du constat que les femmes ont tendance à moins se porter candidates, ou prennent plus de temps que les hommes pour le faire (à compétences égales).
- **Suivre personnellement et individuellement** le parcours des femmes éligibles aux fonctions exécutives.
- Produire un **chapitre Mixité** dans les publications institutionnelles (rapport annuel, documents de référence), systématiquement validé par l'équipe dirigeante.

3 Refléter l'engagement dans la communication personnelle

- Avoir un **plan de communication personnel** avec des prises de parole régulières internes et externes, dirigeant(e) et équipe dirigeante.
- Prendre la parole sur le **plaisir** d'exercer le pouvoir, pour « donner envie » et pour encourager les femmes à s'élever dans la hiérarchie.

OPÉRER UN CHANGEMENT DURABLE DE CULTURE, VERS UNE CULTURE DE L'INCLUSION

Pédagogie	Contraintes	Engagement dirigeant(e)	Processus	Transparence	Communication
✓	✗	✗	✗	✓	✓

Après des années de promotion de la mixité au sein des organisations, force est de constater que le chemin vers l'égalité est encore long. La prise de conscience, l'engagement quotidien et la persévérance de chacune et chacun – femmes et hommes, jeunes et moins jeunes – sont essentiels pour transformer en profondeur un monde que l'on dit souvent « façonné par des hommes, pour des hommes », et déployer dans les organisations le changement de culture nécessaire, durablement. L'égalité femmes/hommes passe notamment par un programme de formation ou de sensibilisation de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

POURQUOI ?

Le système de valeurs dans lequel la mixité devient une évidence de manière pérenne est un système qui comprend des valeurs de bienveillance, d'accueil et d'inclusion, pour inscrire l'organisation dans le futur.

Ces valeurs ne sont pas inhérentes à tous les écosystèmes. Il est donc utile d'effectuer un travail de fond avec chaque collaboratrice et collaborateur en lui proposant une formation ou une sensibilisation à différents sujets liés à la mixité.

Si la formation est nécessaire, cette dernière doit être étudiée précisément. En effet, selon une étude l'Harvard Business Review⁹, pratiquement toutes les entreprises du classement Fortune 500 proposent une formation à la diversité à leurs employés mais leur impact est insuffisamment mesuré. Selon l'enquête menée par les chercheurs de l'HBR, la formation sur les préjugés a eu

un effet positif sur les attitudes de certains employés, en particulier ceux qui, au départ, étaient les moins favorables aux femmes sur leur lieu de travail. Mais il y a très peu de preuves que la formation a eu un effet sur le comportement des hommes et des employés blancs en général - deux groupes qui sont souvent les cibles principales de ces interventions. Les chercheurs conseillent donc de diversifier les approches de formation.

Une autre étude de l'Harvard Business Review¹⁰ a montré la réussite de deux options de formations prometteuses : la prise de recul (se mettre à la place de quelqu'un) et la fixation d'objectifs (par exemple, se fixer pour objectif de s'exprimer la prochaine fois que l'on entend quelqu'un faire un commentaire tendancieux).

Cette approche individualisée vise une meilleure compréhension, une prise de conscience et une intégration personnelle des enjeux.

PLAN D'ACTION

1 Proposer* un plan de sensibilisation destiné en priorité aux RH, puis à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, et aux syndicats, comprenant :

- les chiffres internes ;
- les chiffres "remarquables" qui permettent une prise de conscience ;
- les stéréotypes et biais de genre ;
- le "pourquoi" de la mixité : le "business case" de la mixité et les arguments éthiques et RSE, talents, conformité, leadership, performance ;
- les différences femmes-hommes dans les cycles de carrière, la charge mentale et le statut d'aidant, les modes de communication, la prise de parole, le marketing de soi et l'auto-évaluation, le networking, le rapport au pouvoir - et la nécessité d'être « bilingue » afin d'inclure femmes et hommes à égalité dans les communications et les process ;
- les freins des hommes vis-à-vis de la mixité (peur, ignorance, apathie) et les solutions pour les dépasser ;
- la valorisation de role models féminins et des "alliés" masculins ;
- les freins des femmes vis-à-vis de leur propre avancement et les solutions pour les dépasser ;
- le sexisme et le harcèlement ;
- les violences faites aux femmes (domestiques ou sur le lieu de travail) et les mesures prises par l'entreprise pour soutenir les collaboratrices concernées, et former l'ensemble des employés ;
- les bonnes pratiques Mixité dans les organisations ;
- la conduite de réunions inclusives ;

- les pratiques managériales correspondant au leadership valorisé dans l'organisation et aux valeurs prônées par l'organisation ;
- la définition d'un environnement de travail inclusif et les bonnes pratiques du management ou leadership inclusif.

2 Développer des outils pédagogiques pour une vraie prise de conscience et systématiser leur utilisation, tels que :

- des mises en situation ;
- des dispositifs digitaux ;
- des ateliers « théâtre » ;
- des sessions d'e-learning.

3 Déployer le plan de sensibilisation sous un format impactant et en effectuant un suivi qualitatif et quantitatif de ce déploiement ;

4 Accompagner la sensibilisation d'une définition d'objectifs personnels que chaque collaborateur ou collaboratrice se donne à l'issue de la session ;

5 S'appuyer sur le réseau Mixité – lorsqu'il existe – ou sur un réseau de référents/ ambassadeurs internes ;

PRÉCISIONS

Il est suggéré d'écarter les éléments de formation qui seraient culpabilisateurs ou agressifs, tant envers les femmes qu'envers les hommes.

9 - Does Diversity Training Work the Way It's Supposed To?, Harvard Business Review, juillet 2019
10 - Two Types of Diversity Training That Really Work, Harvard Business Review, juillet 2017

* Le caractère obligatoire de ces sensibilisations ou formations est à débattre, des expériences et études contradictoires existant sur le sujet.

FAIRE ÉVOLUER LES PROCESS INTERNES

Pédagogie	Contraintes	Engagement dirigeant(e)	Processus	Transparence	Communication
X	X	X	✓	✓	✓

Les cycles de vie et les cycles de carrière des femmes et des hommes sont différents et continuent d'évoluer pour des raisons de maternité et de charge domestique entraînant des variations au niveau de la disponibilité au travail et de la capacité à progresser, selon la période de vie. Au-delà des cycles de carrières différents, l'éducation différente et encore empreinte de stéréotypes de genre crée certaines différences d'attitudes et d'attentes entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

Il s'agit donc d'évoluer sur une ligne de crêtes en luttant contre les stéréotypes tout en tenant compte des différences entre les femmes et les hommes. Il devient alors nécessaire de s'attacher à départir l'ensemble des process des biais de genres tout en y tenant compte des différences.

FOCUS SUR LES STÉRÉOTYPES DE GENRE

Listons l'ensemble des stéréotypes entendus à propos des femmes :

- Les femmes sont plus douées pour s'occuper des enfants.
- Les femmes sont plus faibles que les hommes.
- Les femmes sont moins motivées et ambitieuses pour mener une carrière.
- Les femmes sont moins disponibles.
- Les femmes ont de meilleures compétences relationnelles.
- Les femmes sont moins compétentes que les hommes.
- Les femmes se situent hiérarchiquement au-dessous des hommes.
- Le pouvoir est masculin, les leaders sont des hommes.
- Les femmes sont douces, fragiles, crédules, passives, émotionnelles, sensibles.
- Les hommes doivent être forts et ne doivent pas exprimer leurs émotions.
- Les femmes sont plus attentionnées et compétentes pour le soin des autres.

- Les femmes sont naturellement plus douces et maternelles, tandis que les hommes sont plus agressifs et dominateurs.
- Les femmes sont moins douées en mathématiques et en numérique.
- Les femmes se soucient davantage de leur apparence physique et de leur beauté.
- Les femmes sont plus douées pour la communication verbale.
- Les hommes sont meilleurs en leadership et sont plus aptes à prendre des décisions difficiles, tandis que les femmes sont plus aptes à soutenir et à collaborer.
- Les hommes sont moins impliqués dans les tâches ménagères et le soin des enfants, tandis que les femmes sont naturellement plus douées pour ces responsabilités.
- Les hommes sont naturellement plus enclins à prendre des risques, tandis que les femmes sont plus prudentes et hésitent à prendre des initiatives audacieuses.

FOCUS SUR LES BIAIS DE GENRE

Un biais de genre est une tendance ou une préférence systématique et souvent inconsciente en faveur d'un genre (masculin ou féminin), qui peut trouver sa source dans des stéréotypes, et qui peut influencer la manière dont les individus sont perçus, traités ou évalués dans différents contextes sociaux.

Ils peuvent entraîner des inégalités de genre et des discriminations basées sur le sexe, réel ou supposé, limitant ainsi les opportunités et les droits des personnes en fonction de leur genre :

- Biais dans l'embauche.
- Discrimination salariale.
- Répartition inégale des tâches ménagères.
- Perceptions des compétences.
- Évaluation différenciée des performances.

FOCUS SUR LES DIFFÉRENCES FEMMES-HOMMES

En tant que leader d'une organisation, la ligne de crête périlleuse à tenir est de **lutter contre les stéréotypes et les biais, tout en tenant compte des différences entre les femmes et les hommes** dans les processus. Ces différences entre les femmes et les hommes, documentées grâce à différents travaux de recherche, sont essentiellement dues à des différences dans l'éducation, dans l'utilisation du langage, dans les jeux proposés, et aux environnements sociaux et familiaux. Ces différences sont également en partie « structurelles », liées à la charge mentale, aux maternités et au statut d'aïdant.

11 - Le genre et l'aide familiale aux seniors dépendants, Cairn, 2019

12 - Opinion | Les femmes doivent encore choisir entre carrière et maternité, Les Echos, 2022

13- « Manterrupting », le sexisme ordinaire sur la voix publique, Le Monde, 2017

14 - Créer les conditions favorables à l'accèsion des femmes aux plus hautes responsabilités, Le Monde, 2022

Elles peuvent être résumées ainsi :

1 Parmi les vraies différences entre les femmes et les hommes, on compte les différences structurelles :

- **La charge mentale** : les femmes s'occupent encore davantage des enfants et de la maison, et sont davantage en situation d'aïdant.¹¹
- **Les cycles de carrières** : les femmes voient leur carrière interrompue par les maternités.¹²

2 On compte également les différences liées à l'éducation et aux environnements sociaux et familiaux :

- **La prise de parole** : les femmes sont en général plus hésitantes que les hommes à prendre la parole en réunion, et se font davantage couper la parole, se font davantage reformuler leurs propos, se font davantage expliquer des concepts dont elles sont expertes, ou voient davantage leurs propos accaparés par des hommes pour leur propre compte.¹³
- **Le rapport au pouvoir et à la politique** : les femmes mettent des conditions morales à leur accession aux responsabilités.¹⁴
- **Le marketing de soi** : les femmes ont tendance à moins valoriser leurs réalisations et à moins se mettre en avant.
- **La négociation salariale** : les femmes ont les mêmes compétences que les hommes en négociation d'affaires, excepté pour les négociations qui les concernent personnellement et notamment la négociation salariale.
- **La sensibilité à un registre sémantique et le style de communication** : les femmes et les hommes ne sont pas attirés par les mêmes registres sémantiques.
- **Le networking** : les femmes développent moins naturellement que les hommes la capacité à réseauter professionnellement.

POURQUOI ?

S'il est à espérer que la lutte contre les stéréotypes engendre la disparition de ses effets limitants, il serait erroné de faire – comme si aujourd'hui – les femmes et les hommes sont identiques. Il est donc proposé de se pencher sur la capacité de l'entreprise à accueillir ces différences. D'une entreprise monolithique, construite historiquement sur des standards masculin, il s'agit de passer à une entreprise « bilingue », tenant compte des principales différences entre les femmes et les hommes. Les principales différences sont : la prise de parole, le rapport au pouvoir et à la politique, le marketing de soi, la négociation de salaire, la sensibilité aux registres sémantiques, les cycles de carrière et la charge mentale.

L'écart entre les femmes et les hommes dans le domaine des travaux ménagers et des soins non rémunérés persiste (80 % pour les femmes vs 36 pour les hommes). Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à faire la cuisine et le ménage et à s'occuper des enfants, des petits-enfants, des personnes âgées ou des personnes handicapées chaque jour, pendant au moins une heure. L'écart entre les femmes et les hommes dans les activités de soins est l'un des plus élevés de l'UE.¹⁵

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a fortement impacté la vie quotidienne des foyers : l'explosion du télétravail, la mise en place du distanciel, la garde et l'école des enfants à la maison, etc. Si un quart des français en couple déclare avoir modifié la répartition des tâches domestiques, seulement un tiers des femmes estime que sa charge a diminué. Le surplus de tâches ménagères – alourdi du fait du

confinement et de la présence accrue des français à leur domicile – absorbé par les hommes n'allège toutefois pas la charge mentale des femmes.¹⁶ 31 % des femmes déclarent ainsi que leur charge mentale a augmenté pendant le confinement.¹⁷

Les process actuels des organisations – comme la formulation des fiches de postes, la détermination des seuils d'âge pour être éligible au réservoir des talents, la détermination des critères de promotion, d'expatriation ou de formation – sont majoritairement calés sur des critères masculins.

La non prise en compte de cette différence a un impact concret et mécanique sur la capacité des femmes à progresser au sein de la hiérarchie, et donc un impact réel sur l'organisation.

PLAN D'ACTION

1 Communication

- Veiller à ce que la communication interne et externe soit égalitaire et ne véhicule pas de stéréotypes de genre (voir mesure 6).

2 RH générale

- Former spécifiquement le personnel RH à la mixité femmes-hommes.
- Formuler les fiches de postes (recrutement interne ou externe) de manière égalitaire, en effectuant notamment un travail sur les critères ou compétences requis qui soient non biaisés (points d'attention : mobilité, expatriation, compétences requises etc) et sur les registres sémantiques, selon que l'on s'adresse à un public féminin ou masculin.
- Veiller à ce que les processus de recrutement, de promotion et d'évaluation

- soient non biaisés (prise de conscience ou rappel des biais aux interviewers par le passage systématique de tests avant les entretiens, questions différenciées F-H, critères d'évaluation objectifs).
- Proposer un programme de mentoring – femmes et hommes - à grande échelle, inter-entreprises et « cross gender » lorsque cela est possible.
- Généraliser les programmes de partenariat avec les écoles, du collègue aux écoles et universités.
- Former les collaborateurs à la conduite de réunions inclusives, au networking, à la prise de parole, à la négociation salariale, prôner une tolérance zéro vis-à-vis des comportements répréhensibles.
- Établir l'égalité salariale comme une priorité.
- Mettre en place un système d'alerte et le communiquer largement.
- Définir un programme détaillé de lutte contre le sexisme, le harcèlement et les violences.
- Veiller à la mixité des comités ou jurys de sélection, de promotion et d'évaluation.

3 Recrutement

- Sensibiliser les chasseurs de têtes pour obtenir des listes équilibrées femmes-hommes.
- Établir des long et short lists qui soient mixtes.
- Veiller à la sensibilisation aux biais et à la mixité des comités / jurys de sélection
- Proposer un processus d'intégration inclusif, sensibilisant les nouveaux venus aux valeurs de mixité de l'organisation.

4 Évaluation, promotion et augmentation

- Mener une réflexion sur le type de leadership recherché par l'entreprise, et à ses attributs (mix de compétences techniques et compétences relationnelles) et adapter le processus d'évaluation.
- Veiller à ce que le processus d'évaluation annuelle (notamment le style de feedback donné et la prise en compte d'une moindre mise en avant des femmes) et les critères d'augmentation soient objectifs non biaisés.
- Former managers et RH à l'évaluation objective.
- Sensibiliser les RH et le business au fait que les femmes se portent moins candidates aux promotions.
- Mettre en place du mentoring / sponsoring à grande échelle.
- Gérer les doubles carrières et les mobilités.
- Cohorte les hauts potentiels : étendre la limite d'âge d'admission des femmes en raison des interruptions de carrière.
- Mettre en avant les rôles modèles féminins internes.
- Créer et valoriser des voies de carrières qui ne soient pas uniquement verticales, pour les hommes et pour les femmes, en créant par exemple des filières d'expertise.
- Mettre en place des méthodes originales pour identifier les "talents-femmes cachées".

5 Rétention

- Étudier et documenter précisément les raisons des départs de femmes pour chacun des 4-5 principaux niveaux de hiérarchie.
- Accompagner spécifiquement les femmes prenant un poste « de pouvoir » (N-2 à CEO) pour éviter le phénomène observé à ce niveau de « spirale de l'échec ».
- Débiaiser le processus de promotion.
- S'attacher à assigner les femmes autant que les hommes sur les dossiers stratégiques.

15 - Indice d'égalité de genre 2020, IEIGE, 2020

16 - Crise sanitaire, confinement : Quel impact sur la répartition des tâches ménagères au sein des couples, O2, 2021

17 - L'égalité femmes hommes à l'épreuve du confinement, Sciences Po, mai 2020

6 Parentalité

- Procéder systématiquement à un entretien pré-congé maternité et à un entretien de retour de congé maternité pour la mère ET pour le père.
- « Effacer » le congé maternité en accélérant promotions et bonus au retour de ce congé.
- Encourager et valoriser la prise du congé paternité (partie optionnelle) et du congé parental pour les hommes.
- Étendre la partie optionnelle du congé paternité au-delà des dispositions légales et valoriser la prise de ce congé.

7 Équilibre et QVT

- Proscrire réunions et communications avant et après une certaine heure.
- Offrir une flexibilité dans le temps de travail.
- Normaliser les pauses ou ruptures de carrières.
- Sensibiliser aux tâches non valorisables qui échoient le plus souvent aux femmes, impactant leur productivité.
- Offrir la panoplie des services permettant un meilleur équilibre de vie et permettant notamment aux femmes un allègement de la charge mentale.

8 Succession

- Veiller à l'existence de plans de successions mixtes du ComEx et au moins jusqu'au niveau N-2.

FOCUS SUR LE MENTORING

Les programmes de mentoring durent environ un an, à raison d'un rendez-vous tous les mois/deux mois. Ils sont structurés autour d'une réunion de lancement, d'une réunion de mi-parcours et d'une réunion de clôture.

La constitution des binômes se fait en fonction des priorités identifiées par les deux parties. Un matching qui ne fonctionne pas d'emblée n'est pas un aveu d'échec, de nouveaux binômes peuvent être créés.

La démarche volontaire de participation au programme, la réciprocité et une bonne compréhension de la posture mentor/mentee sont les clés de réussite.

Les retours d'expériences montrent que si le mentoring est apprécié des mentees, il l'est aussi des mentors qui apprennent beaucoup de leur binôme.

FOCUS SUR LE PHÉNOMÈNE D'OPTING OUT

Les Ateliers Entreprise et Mixité, Bureau Veritas et Safran ont mené en 2022 et en partenariat avec BVA une enquête sur l'Opting-out. Parmi les pistes identifiées pour lutter contre ce phénomène qui pousse les femmes diplômées à ne pas candidater pour des promotions, les propositions suivantes ont emporté l'adhésion des managers interrogé-e-s : la flexibilité des modalités de travail ; des conditions salariales particulièrement attractives ; l'accompagnement de la mobilité géographique de la / du conjoint-e ; le mentoring ; l'exemplarité des dirigeant-e-s de l'entreprise ; le coaching à la prise de fonction.

Ces solutions livrent plusieurs axes de réflexion pour répondre au phénomène global de l'Opting-out lié aux nouvelles aspirations des femmes (et des hommes) pouvant prétendre à l'exercice de fonctions à responsabilités, et notamment : la politique de rémunération, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, l'image du pouvoir et l'accompagnement des personnes dans leur prise de poste.

Consultez l'étude ici :
**LE PHÉNOMÈNE D'OPTING OUT DANS
LES SPHÈRES DE MANAGEMENT**

FIXER DES OBJECTIFS MIXITÉ AMBITIEUX AVEC UN IMPACT SUR LE BONUS

Pédagogie	Contraintes	Engagement dirigeant(e)	Processus	Transparence	Communication
X	✓	✓	X	X	X

Depuis la « loi Roudy » promulguée en 1983 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les entreprises doivent publier des objectifs en la matière et en assurer un suivi régulier : formation, promotion, qualification, conditions de travail, rémunération, etc. Pour aller encore plus loin, ces objectifs peuvent être complétés et précisés. En ce sens, indexer la rémunération des dirigeant(e)s et des managers à la réalisation de ces objectifs porte le message au plus haut niveau et ainsi amorcer de réels changements.

Dans les pays avec quotas, la part des femmes dans les conseils d'administration est de 38,5 %, c'est 16,5 % de plus que dans les pays sans quotas où les femmes représentent 22 % des membres des conseils d'administration.¹⁸

On observe un décalage dans les objectifs des entreprises leaders (entreprises du top 20 du palmarès 2023 de la féminisation du SBF120) aux entreprises en retard (entreprises présentes dans les 20 derniers du palmarès 2023 de la féminisation du SBF120) du SBF120.

Exemples d'objectifs des entreprises leaders :

- 30 % ou 40 % de femmes dans le ComEx
- 30 % de femmes dans le TOP100 ou TOP150
- 50 % de femmes dans le management
- 50 % de femmes dans les instances dirigeantes
- Parité sur l'ensemble des effectifs du groupe pour 2030
- 45 % de femmes dans les postes clés de direction d'ici 2025
- Égalité salariale

Exemples d'objectifs des entreprises en retard :

- 33 % de femmes dans les recrutements
- 28 % de femmes dans les ingénieurs et cadres
- 25 % de femmes en senior leadership à horizon 2030
- 20 % de femmes managers
- 30 % de femmes dans les instances dirigeantes
- 35 % de femmes dans les postes de direction

18 - 2022 Global Summit of Women, Global Summit of Women, 2022

POURQUOI ?

Bien que de nombreuses entreprises rendent compte chaque année de la représentation des femmes dans leurs Conseils d'administration, au sein du Top 100, et même plus globalement au sein de leur organisation, très peu y associent des objectifs chiffrés dans un horizon de temps fixe.

Selon l'étude Women in the workplace menée aux États-Unis en 2016 par McKinsey¹⁹, seules 44 % des entreprises interrogées s'étaient fixées des objectifs sur le « plafond de verre ».

Pourtant, les objectifs comptent ! Ils permettent d'orienter l'organisation sur le terrain de la mixité et de recentrer l'attention sur le sujet en interne.

L'indexation de la rémunération de l'équipe dirigeante et des managers sur la performance mixité témoigne de l'engagement du top management pour l'égalité professionnelle et encourage les managers, collaborateurs et collaboratrices, à porter le sujet de la mixité.

Avoir des objectifs concrets et chiffrés à atteindre pourrait également servir d'argument permettant aux responsables et managers de justifier leur implication et l'utilité des actions implémentées pour atteindre ces objectifs.

En France, en 2020, 90 % des entreprises du CAC 40 ont intégré des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux dans la rémunération variable de leur équipe dirigeante, contre 4 entreprises en 2006.²⁰

19 - Women Matter 2016—Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey, 2016
20 - Publication du vingt-et-unième rapport de Proxinvest, La Rémunération des Dirigeants des sociétés du SBF 120, Proxinvest, 2020

PLAN D'ACTION

1 Fixer des objectifs mixité précis et ambitieux, sur un horizon profond.

Plusieurs scénarios, éventuellement progressifs, à envisager :

- Indexer la rémunération variable de **la ou du dirigeant(e)** sur l'atteinte d'objectifs mixité ambitieux et sur l'équilibre du style de leadership.
- Indexer la rémunération variable de **l'équipe dirigeante** sur l'atteinte d'objectifs mixité ambitieux et sur l'équilibre du style de leadership.
- Indexer la rémunération variable de **l'ensemble des managers** sur l'atteinte d'objectifs mixité ambitieux et sur l'équilibre du style de leadership.

2 Les indicateurs suivants sont suggérés pour appréhender le plus justement la réalité de la mixité :

- Taux de Mixité dans le comité exécutif, fonctions opérationnelles vs fonctions supports.
- Taux de mixité des CoDir, fonctions opérationnelles vs fonctions support.
- Taux de Mixité par niveau hiérarchique (max 5-6).
- Taux de Mixité du top 100.
- Taux de Mixité et montant des promotions, augmentations et primes (par niveau).
- Taux de prise du congé paternité (par niveau).
- Taux de sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices (formation mixité).

PRÉCISIONS

Les organisations peuvent prévoir des étapes sur un planning pluriannuel dans l'application de ces objectifs.

PARTAGER LE TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS MIXITÉ

 Pédagogie	 Contraintes	 Engagement dirigeant(e)	 Processes	 Transparence	 Communication
✘	✘	✘	✘	✔	✘

Mettre en place un tableau d'indicateurs mixité permet d'identifier précisément les freins à l'égalité professionnelle – propres à chaque organisation – et ainsi de mettre en œuvre un plan d'action ciblé. Appliqué à toutes les entités de l'organisation, le tableau de bord constituera un réel outil managérial. Plus généralement, ces indicateurs – dont certains ont été rendus obligatoires par le Rapport de Situation Comparée (RSC) – permettent d'informer toutes les parties prenantes de l'organisation, réelles actrices de la mixité. La recommandation des Ateliers Entreprise et Mixité est de rendre ce tableau de bord disponible de manière transparente en interne dans l'organisation ainsi qu'en public.

POURQUOI ?

À l'image du Palmarès annuel Focus RH qui donne une indication précise de la situation des entreprises en matière de Mixité, des « indices internes » sont également utiles.

En effet, pour favoriser la mobilité verticale et horizontale des femmes dans les organisations, il est important de suivre des indicateurs de pilotage efficaces, ne se limitant pas seulement – pour les grandes entreprises – à la présence de femmes dans les effectifs ou au sein des Conseils, des Comités Exécutifs et Comités de Direction, mais également aux niveaux hiérarchiques intermédiaires.

La publication de ces données permet, en interne, de justifier la mise en œuvre de plans d'action ciblés et de faire prendre conscience aux salariées et salariés des progrès à réaliser. En externe, elle permet la comparaison, voire l'émulation, entre organisations et la mise en exergue des meilleures pratiques de chacune.

PLAN D'ACTION

1 Partager en interne le tableau de bord des indicateurs mixité

- Taux de Mixité du CA et du ComEx.
- Taux de Mixité par niveau hiérarchique (max 5-6).
- Taux de Mixité du top 100.
- Taux de Mixité des temps partiels (par niveau hiérarchique).
- Taux de Mixité des promotions et primes (par niveau).
- Taux de Mixité de la mobilité (par niveau) ;
- Taux de Mixité du turnover F/H (entrées et sorties volontaires, par niveau).
- Taux de Mixité des congés parentaux (par niveau).
- Taux de Prise du congé paternité (par niveau).
- Note indice Pénicaud (notamment l'indicateur 5, nombre de femmes dans le top 10 des rémunérations) et écarts salariaux (par niveau).
- Taux de sensibilisation des collaborateurs (formation mixité - voir mesure 2).

2 Partager en externe une synthèse des indicateurs mixité

- Part des femmes dans l'effectif total.
- Part des femmes par niveau hiérarchique dans l'effectif global.
- Part des femmes sur le total de cadres dirigeant(e)s.
- Rapport entre les salaires moyens F/H en France.
- Nombre de F/H ayant pris un congé parental.

PRÉCISIONS

Certaines des indicateurs de performance peuvent être perçues comme « anxiogènes » pour les collaborateurs qui pourraient développer une impression de discrimination positive. Il est préconisé une communication inclusive des indicateurs, axée sur la « mixité » recherchée plutôt que sur la « féminisation » des effectifs.

COMMUNIQUER SUR LA MIXITÉ EN INTERNE ET EXTERNE

 Pédagogie	 Contraintes	 Engagement dirigeant(e)	 Processus	 Transparence	 Communication
X	X	X	X	✓	✓

La communication interpersonnelle pèse un poids considérable dans l'inconscient collectif : le vocabulaire utilisé peut troubler les relations au travail. À l'heure où l'égalité professionnelle est reconnue comme un sujet clé pour le développement d'une entreprise, nous pouvons encore constater de nombreuses maladroites en termes de communication de la part des médias ou au sein des organisations, dévaluant inconsciemment la place des femmes dans le monde du travail. Alors, comment communiquer de manière à faire suffisamment comprendre en interne et à l'externe que la mixité est un sujet important pour l'organisation, et comment utiliser de manière positive un langage égalitaire ?

POURQUOI ?

La simple communication en interne et en externe sur le thème de la mixité, la fréquence de cette communication et son contenu sont autant d'éléments importants pour faire comprendre aux collaborateurs et à la société que le sujet est primordial pour l'organisation. Selon le degré de maturité de l'organisation, une communication régulière de la ou du PDG est recommandée et en général, une communication pluriannuelle est prônée.

Le manque d'exemplarité dans le langage – du sexisme au paternalisme en passant par la plaisanterie grivoise – persiste dans les organisations. À commencer par l'utilisation systématique du masculin, même en parlant de femmes : difficile d'en démordre ! Pourtant, ces postures ont un impact considérable sur l'inconscient collectif, le bien-être au travail, la motivation et la productivité des collaboratrices.

Pour œuvrer en faveur d'une communication responsable et de l'utilisation d'un langage égalitaire, de nombreuses institutions se sont mises en ordre de marche. En 2008, le Conseil de l'Europe a adopté une recommandation visant « l'élimination du sexisme dans le langage et la promotion d'un langage reflétant le principe d'égalité entre les femmes et les hommes ». En 2021, une étude commanditée par le collectif #StOpE (Stop au Sexisme dit « ordinaire » en Entreprise) ²¹ mettait en évidence la banalisation des actes et propos sexistes en entreprise et révélait que 82 % des salariées interrogées considéraient être régulièrement confrontées à des attitudes ou décisions sexistes dans le monde du travail, un constat partagé par 60 % des hommes.

Face à ce constat, plusieurs organisations publient désormais des chartes / guides en interne visant à promouvoir l'usage d'un langage responsable et inclusif et recommandent d'adopter une communication épiciène lorsque cela est possible.

21 - Initiative #StOpE : s'engager contre le sexisme « ordinaire », EY France, janvier 2022

PLAN D'ACTION

- 1 Veiller à ce que le sujet de la Mixité soit abordé **régulièrement** dans les communications internes et externes, notamment par la dirigeante ou le dirigeant, et par son équipe dirigeantes.
- 2 Féminiser tous les **titres** de fonction et métiers.
- 3 Préconiser l'usage du mot **mixité** plutôt que « féminisation » ou « parité ».
- 4 **Dénommer de manière cohérente** les femmes et les hommes (par exemple prénom-nom pour tous, et non le prénom seulement pour les femmes).
- 5 Présenter les parcours et situation de vie des femmes et des hommes **de la même manière**.
- 6 Éviter les formules **infantilisantes** pour qualifier les femmes.
- 7 Préférer les listes **par ordre alphabétique**.
- 8 Bannir les **expressions négatives** liées à la parentalité, au temps de travail et aux cycles de vie.
- 9 Valoriser les **compétences** dans les nominations ou promotions.
- 10 Ne pas utiliser la **complémentarité** pour valoriser les bénéfices de la mixité.
- 11 Ne pas tolérer les **commentaires inacceptables**.
- 12 Veiller aux **rôles et représentations** dans les supports de communication.
- 13 Introduire un **code de bonne conduite** sur la mixité.
- 14 Former les communicants à la **communication non biaisée et « bilingue »**.
- 15 Avoir une **communication interne** qui intègre les codes de la mixité.
- 16 Féminiser et utiliser une **iconographie** représentant l'égalité.



► FOCUS SUR LES COMMUNICATIONS « CONTRAIRES » : COMMENT RÉPONDRE AUX OBJECTIONS À LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES ORGANISATIONS ?

Dans un travail publié en juin 2024, les membres des Ateliers Entreprise et Mixité ont souhaité fournir aux entreprises des clés pour répondre aux résistances persistantes, souvent exprimées sous forme d'objections fondées sur des malentendus, des stéréotypes ou une méconnaissance des réalités. Voici les 9 types d'objections répertoriées et les réponses suggérées. Le document complet comporte les chiffres et études venant étayer ces réponses :

1. « Il n'y a plus de place pour les hommes »

Réponse :

- Les hommes restent majoritaires dans les postes dirigeants.
- Les inégalités persistent en défaveur des femmes en termes de charge mentale, carrières et violences subies.
- La « virilité toxique » est critiquée, mais pas la virilité en tant que telle.

2. « La mixité est un sujet du passé »

Réponse :

- Les inégalités persistent : écarts salariaux, sexisme, violences, etc.
- Des études montrent un retour aux stéréotypes traditionnels chez les jeunes.
- L'égalité juridique ne signifie pas l'égalité réelle.

3. « Les quotas et la discrimination positive sont anti-méritocratiques »

Réponse :

- Les quotas permettent d'accélérer un rééquilibrage historique.
- Les pays appliquant des quotas ont un taux plus élevé de femmes aux postes de direction.
- La compétence ne s'oppose pas aux quotas : il s'agit d'élargir le vivier de talents.

4. « On en fait trop, c'est du wokisme »

Réponse :

- La mixité est une question d'équité et de performance.
- Il ne s'agit pas d'imposer un modèle, mais d'éviter la discrimination.

5. « Les femmes ont moins d'ambition » (stéréotypes de genre)

Réponse :

- Les femmes ont autant d'ambition que les hommes, mais sont freinées par des biais systémiques.
- Les rôles modèles et une culture inclusive favorisent leur ascension.

6. « Les postes à responsabilité ne sont pas faits pour les femmes » (essentialisme)

Réponse :

- L'essentialisme est une idéologie qui enferme les individus dans des rôles préétablis.
- Les femmes ont prouvé qu'elles réussissent dans toutes les fonctions.

7. « On ne trouve pas de femmes »

Réponse :

- De nombreux secteurs démontrent que la mixité est possible avec des efforts de recrutement.
- Les stéréotypes influencent le choix des études et carrières dès l'enfance.

8. « Je suis déjà engagé, on ne peut rien me reprocher »

Réponse :

- L'engagement individuel ne suffit pas, il faut des actions concrètes.
- Traiter tout le monde « pareil » peut occulter les inégalités structurelles.

9. « Les femmes refusent les promotions »

Réponse :

- L'environnement professionnel décourage souvent les femmes à postuler (manque de modèles, auto-censure).
- L'inclusion passe par des politiques favorisant l'accès aux responsabilités.



BUSINESS CASES



© Gettyimages

BUSINESS CASE - MESURE 1

PRÉSENTER UN ENGAGEMENT FORT DE LA DIRIGEANTE OU DU DIRIGEANT



◆ CONTEXTE

En 2012, le Comité exécutif de Bureau Veritas comprend 15 membres : 15 hommes, aucune femme. L'entreprise semble peu attractive pour les femmes et le développement de leur carrière est encore timide. En 2012 la direction avait l'objectif clair d'améliorer significativement la mixité Femmes-Hommes, en particulier dans la population des managers.

◆ MISE EN ŒUVRE

Le plan d'action est double :

- **Montrer l'exemple au plus haut niveau**

La direction énonce clairement sa vision de faire de Bureau Veritas une référence du secteur en matière d'inclusion, et notamment de mixité Femmes-Hommes. Cela aboutit à la rédaction d'une lettre d'engagement au travers de laquelle chacun des membres du Comité exécutif déclare adhérer aux principes d'inclusion, attestant de leurs caractères essentiels à l'amélioration de la performance, au rayonnement de l'image de l'entreprise et au bien-être des salariés. Il s'agit de faire prendre conscience d'un meilleur équilibre Femmes-Hommes au sein de la population totale des employés et des managers. Cet équilibre est essentiel à l'innovation, à l'esprit critique en particulier dans des périodes de transformation profonde, et à mieux servir les enjeux de nos clients dans le monde. Rapidement après, le ratio mixité apparaît dans le suivi des indicateurs de performance. En 2024, le Comité exécutif compte 15 membres, dont 4 femmes – dont la Directrice Générale, Hinda Gharbi.

La direction continue à entreprendre d'étendre ces efforts plus largement au sein des équipes pour que des viviers de femmes et divers émergent partout dans le groupe.

- **Changer la culture d'entreprise et faire de Bureau Veritas une marque employeur attractive pour les talents de profils divers**

De nombreuses politiques sont développées au niveau du groupe ainsi que dans les opérations pour favoriser la mixité : politique d'inclusion, lutte contre le harcèlement, développement des talents... La marque employeur est refondue pour mieux embrasser la dimension de mixité dans des métiers de technicien(ne)s et d'ingénieur(e)s. « Ouverture d'esprit & inclusion » est l'une des valeurs du groupe depuis 2019 ; de nombreux groupes de mentoring de femmes sont en place dans l'entreprise avec beaucoup de succès. Depuis 2021, la mixité devient un indicateur de performance intégré dans les bonus de tous les managers du groupe et cet indicateur est également l'un des indicateurs clés de développement durable de l'entreprise.

◆ AUJOURD'HUI

Bureau Veritas n'est pas encore au bout du chemin, mais les progrès enregistrés sont fulgurants et l'engagement pour promouvoir et suivre la mixité est désormais enraciné dans les processus internes et la culture d'entreprise. Bureau Veritas compte désormais (septembre 2024) plus de 83 000 employés dans le monde. 29 % des managers sont des femmes, contre 20 % il y a 5 ans. L'objectif à 2028 est ambitieux : 36 % de femmes parmi les managers.



PRÉSENTER UN ENGAGEMENT FORT DE LA DIRIGEANTE OU DU DIRIGEANT

CONTEXTE

L'égalité entre les femmes et les hommes a toujours été une priorité stratégique pour Sodexo. Elle est à la fois vu comme une source d'innovation et d'accélération de la performance dans l'entreprise. Nous avons une politique très volontariste en matière de mixité depuis 15 ans. Le ton doit être donné au sommet : cela doit être à l'ordre du jour du Conseil d'administration et du Comité exécutif, car il s'agit de conduire un changement culturel profond dans l'organisation. Et cela demande du leadership, et un engagement total de tous les dirigeant(e)s. Il existe beaucoup d'exemples de femmes qui accèdent à des responsabilités opérationnelles importantes chez Sodexo, c'est un exemple et une source d'inspiration pour tous, à commencer par notre Directrice générale. Nous avons mené en 2018 notre propre étude sur l'équilibre femmes / hommes parmi nos dirigeant(e)s et nos responsables, démontrant que les business units ayant entre 40% et 60% de femmes dans les postes de direction ont obtenu de meilleurs résultats que les autres sur des critères comme l'engagement et la fidélisation des employés, la fidélisation des clients, les performances en matière de sécurité et la croissance de nos marges.

MISE EN ŒUVRE

Un conseil consultatif a été créé pour améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise, pour aider à atteindre les objectifs et nommé SoTogether (réunissant 26 membres de 20 nationalités), il décide de l'orientation stratégique de notre politique Egalité femmes / hommes en accord avec notre comité exécutif. Identifier la feuille de route pour combler les lacunes et veille à ce que les femmes et les hommes aient un accès égal au développement et aux opportunités de carrière. Il nous pousse également à mener des initiatives pour accélérer la promotion des femmes et encourager aux progrès vers l'égalité femmes / hommes partout dans le monde. Les objectifs fixés par SoTogether sont à atteindre avant 2025 : 1. Atteindre une représentation féminine de 45% dans la population des cadres supérieurs (1 600 dirigeant(e)s niveau mondial) 2. Nous assurer d'avoir un vivier de talents féminins solide et faire en sorte que 100% de nos employés travaillent dans des entités dont les équipes de direction sont équilibrées en matière de genre 3. Garantir l'équité et la culture d'inclusion, le sentiment d'appartenance et le bien-être. SoTogether a construit sa feuille de route autour de 4 axes de travail : Impact sur nos équipes en intégrant le genre dans le cycle de vie des employés ; Impact sur notre lieu de travail en favorisant une culture d'inclusion et en encourageant les réseaux mixité locaux pour améliorer l'expérience positive des employés et élever

toutes les voix ; Impact sur nos clients et consommateurs en les engageant et en accroissant la visibilité de nos actions et réalisations à l'externe et Impact sur les communautés en assurant et tirant parti des partenariats stratégiques mondiaux et locaux pour l'autonomisation des femmes.

L'une des nombreuses actions concrètes pour lutter contre la sous-représentation des femmes aux postes de direction et pour améliorer le vivier de talent féminin est She Leads, programme de développement mondial pour des femmes cadres responsables, lancé par SoTogether, le conseil consultatif. Depuis sa création en 2016, SheLeads a soutenu plus de 900 femmes managers hors site dans 31 pays à prendre en main leur carrière en les encourageant à libérer leur potentiel, à développer leur réseau, et à gagner en visibilité et en influence.

AUJOURD'HUI

Grâce à notre engagement profondément enraciné en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et à notre objectif de faire progresser les femmes dans des rôles de leadership, nous construisons une expérience précieuse et contribuons à des environnements où chacun peut appartenir, agir et grandir. Plus qu'un engagement, les résultats prouvent que ces initiatives peuvent devenir concrètes et être portées sur le long terme :

- Au 31 août 2024, le Conseil d'administration compte 40% de femmes ;
- 50% de femmes au sein du Comité Exécutif ;
- 41% de nos hauts dirigeant(e)s sont des femmes ;
- 44% de femmes dans les rôles de management, 54% dans la catégorie employée ;
- Certification label GEEIS au Groupe Sodexo et 6 pays: Belgique, Brésil, Emirats Arabes Unis, Qatar, France, et Inde.
- Les WEPS (Women's Empowerment Principles) signés dans 100% des pays de Sodexo.

OPÉRER UN CHANGEMENT DURABLE DE CULTURE, VERS UNE CULTURE DE L'INCLUSION

CONTEXTE

Tous inclusifs : changer le regard durablement.

L'objectif était ambitieux : sensibiliser les 11 000 collaboratrices et collaborateurs du Crédit Mutuel Arkéa à la mixité, la diversité, l'inclusion et accompagner un changement des mentalités. Cette démarche s'inscrivait pleinement dans le projet "Mixité Inside", émanation directe du plan stratégique du groupe.

MISE EN ŒUVRE

Les moyens déployés pour impulser un nouveau regard sont, pour leur part, originaux, "sortant des sentiers battus", "un peu à part", à l'image de la singularité du groupe Crédit Mutuel Arkéa dans le paysage bancaire. Il existe notamment, aujourd'hui, au sein de l'entreprise, une communauté d'ambassadrices et d'ambassadeurs "mixité" qui regroupe plus de 400 collaboratrices et collaborateurs volontaires. Au sein de cette communauté, une centaine de "facilitateurs" ont été formés pour animer des ateliers, baptisés Tous Inclusifs, élaborés en partenariat avec une société de conseil spécialisée dans les stratégies et programmes d'inclusion.

Construits sur le mode participatif, ces ateliers ont permis à chacun(e) de découvrir et prendre conscience des stéréotypes qui peuvent nous animer, toutes et tous. Il semblait primordial de rappeler qu'un individu n'est pas uniquement le résultat d'une histoire génétique mais aussi celui d'une histoire sociale et familiale. C'est la somme de ces histoires, personnelles, qui définit les êtres individuellement, mais aussi collectivement dans leurs schémas de pensée.

Dans ce contexte, on assiste quotidiennement à des injustices et discriminations, probablement involontaires qu'il convient de remettre en question. Voici donc l'esprit des ateliers Tous Inclusifs. Plusieurs sessions ont été organisées au sein des différentes entités du groupe, animées par des binômes mixtes.

En raison de la crise de la Covid-19, les ateliers, qui avaient jusqu'alors lieu en présentiel, ont dû s'adapter pour faire face aux contraintes sanitaires. Ainsi, depuis octobre 2020, ils se déclinent dans un format virtuel inédit qui intègre l'utilisation de l'application Klaxoon pour conserver un maximum d'interactivité.

AUJOURD'HUI

Aujourd'hui, ce sont plus de 8 000 collaboratrices et collaborateurs qui ont été formé(e)s. Un grand pas sur le chemin de l'inclusion durable pour un groupe qui considère le capital humain comme sa principale richesse.

FAIRE ÉVOLUER LES PROCESS INTERNES

CONTEXTE

Sur le sujet de la mixité, la place des femmes seniors reste une question préoccupante. Un rapport du Conseil supérieur de l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), remis en 2019 au ministère de l'Égalité, confirme cette double discrimination envers les femmes seniors.

Des webinars et focus groupes organisés au sein d'ENGIE, après le 1er confinement, ont indiqué une réelle difficulté de progression à partir de 50 ans et un sentiment, accentué par la crise sanitaire, de plus grande vulnérabilité du fait des préjugés et représentations liées à l'âge.

Engagée depuis plus de 15 ans dans une politique mixité volontariste, ENGIE accélère l'inclusion des femmes à travers son projet Fifty-Fifty, qui vise à créer les conditions nécessaires pour atteindre la parité managériale d'ici à 2030 et renforcer l'ancrage culturel et les pratiques managériales dans la durée.

MISE EN ŒUVRE

C'est dans ce contexte et en complément des actions déjà menées sur la mixité, que le Groupe a souhaité lancer un programme d'accompagnement spécifique et inédit pour les femmes seniors. Baptisé « Light'Her », le programme a pour objectif de faire émerger et révéler des profils de femmes seniors, immédiatement opérationnelles, pour prendre des postes à responsabilité en les aidant à développer leur soft skills et à gagner en confiance afin de renforcer leur posture et être plus impactante. En effet, malgré un parcours réussi dans le Groupe, certaines femmes seniors ressentent

des difficultés à se positionner sur des fonctions de leadership : manque de visibilité, d'auto promotion et victime de stéréotypes liés à l'âge qui biaisent la perception de soi et nourrissent de fausses croyances empêchant d'avancer et de s'affirmer. Le programme souhaite ainsi s'attaquer à une question concrète et rarement abordée ouvertement : comment dépasser les préjugés intériorisés par les femmes seniors qui ont tendance à les considérer comme obsolètes et dépassées et comment se voir autrement pour éviter de se laisser placardiser ?

D'une durée de 6 mois, ce programme intensif vise à modifier la perception que les femmes de + 50 ans ont d'elles-mêmes pour s'élever à des postes clés, à travers 3 axes :

- leur (re)donner confiance dans leur potentiel,
- valoriser leur *soft skills* et compétences comportementales,
- identifier leurs forces, leur style et leur personnalité pour valoriser leur singularité.

AUJOURD'HUI

Ce programme ambitieux, initié conjointement par le réseau Women In Networking, la Diversité et l'Université, a été lancé en juin 2021 avec un 1er groupe pilote de 11 femmes avant de le déployer à plus grande échelle. Les participantes expriment porter un regard différent sur leur positionnement et sur certains questionnements, avec une prise de conscience de soi et de son potentiel permettant d'adopter « un filtre » positif pour voir « plus grand » et rayonner plus largement.

FIXER DES OBJECTIFS MIXITÉ AMBITIEUX AVEC UN IMPACT SUR LE BONUS

CONTEXTE

La Présidente a fait de la diversité et de l'égalité des chances un des axes majeurs de son deuxième mandat (2020-2025). L'entreprise souhaite néanmoins aller un cran plus loin à la faveur de la renégociation de son accord égalité professionnelle. Le quatrième accord (2021-2023) sera celui de l'égalité salariale et des chances de progression pour les femmes et les hommes en dehors des thèmes habituels sur la mixité des métiers et des instances de direction et d'un doublement du congé parental et de la mise en place d'un dispositif d'aide aux victimes de violence conjugales.

MISE EN ŒUVRE

1. Un dispositif unique et innovant :

L'observatoire de l'évolution des carrières entre les femmes et les hommes

Cet observatoire mesure l'évolution des femmes et des hommes au regard de leur progression dans la classification de leur emploi.

La méthode d'analyse consiste à comparer le niveau de la fonction ou de l'emploi occupé par le (la) salarié(e) au moment de son recrutement en CDI.

L'indicateur de « progression moyenne » est retenu comme paramètre

d'appréciation de l'évolution comparée des femmes et des hommes, calculé à partir du niveau de classification des grilles issues de l'accord collectif.

Cet indicateur permettra au binôme manager / RH d'appréhender et de traiter les problématiques liées à l'évolution de carrières des femmes. Il contribuera à une compréhension plus fine des freins pour une évolution fluide des parcours professionnels et alimentera la réflexion autour de la gestion des talents afin d'améliorer notre cadre de GPEPP.

2. La Négociation Annuelle

Obligatoire sur les salaires

Pour mieux identifier les causes des écarts de salaires, l'entreprise a mis en œuvre 3 critères supplémentaires :

- L'écart de salaire au regard de la courbe de tendance : analyse des salarié(e)s par rapport à une tendance de rémunération représentant les salaires médians à âge et ancienneté comparables. Ainsi les effets dus à l'âge et à l'ancienneté sont neutralisés.
- L'écart de salaire sur le salaire médian : comparaison du salaire médian des femmes comparativement à celui des hommes.
- L'écart de salaire pondéré sur l'effectif : comparaison du salaire moyen des femmes à celui des hommes puis pondération.

Une analyse approfondie de ces écarts de salaire a permis d'identifier les causes et d'y remédier de façon constructive et définitive :

- « À travail de valeur égale salaire égal » : toutes les femmes sont analysées dans leur emploi et il y a mesure de résorption si un écart est observé ;
- des pratiques salariales au recrutement parfois inéquitables selon le secteur : des règles de gestion ont été définies et présentées à la filière RH ;
- un système promotionnel mal adapté à certaines progressions de carrière : un ajustement des règles de revalorisation promotionnelle a permis de corriger ce constat.

AUJOURD'HUI

La politique de résorption des écarts de salaire a permis de réaliser près de 300 mesures en faveur des femmes dans le cadre de l'accord égalité femmes/hommes. Cela s'est traduit par un effort financier très important et une enveloppe financière dédiée.

L'observatoire des carrières mis en place permettra au terme de l'accord de mieux appréhender et de traiter les problématiques liées à l'évolution de carrières des femmes et d'imaginer des plans de carrière adaptés.

PARTAGER LE GENDER DIVERSITY DATA DASHBOARD

CONTEXTE

L'équilibre entre les genres a toujours été une priorité stratégique pour Forvis Mazars, nous le considérons, en effet, comme un moteur essentiel d'innovation, d'engagement des collaborateurs et de performance économique. Au fil des années, notre approche est passée d'un objectif ambitieux à une stratégie structurée et mesurable, pleinement intégrée à nos opérations mondiales.

Notre engagement en faveur de la diversité de genre se traduit par des mécanismes de suivi et de responsabilisation rigoureux, garantissant que l'équilibre des genres ne soit pas seulement une valeur d'entreprise, mais aussi un impératif business. Pour y parvenir, nous avons mis en place un système robuste permettant de suivre la représentation des genres à tous les niveaux de management, l'évolution des carrières et l'équité salariale. En intégrant ces indicateurs dans nos critères de performance et d'évaluation du leadership, nous veillons à ce que la diversité reste au cœur de nos processus de décision.

MISE EN ŒUVRE

Pour suivre nos avancées et renforcer notre responsabilité, nous avons mis en place une approche structurée de suivi de l'équilibre entre les genres, s'appuyant sur des dialogues nationaux et régionaux, des mécanismes de reporting global et des plans d'action ciblés. Ainsi, le gender diversity data dashboard est partagé et analysé avec les parties prenantes décisionnaires.

Les éléments clés de cette démarche incluent :

- **Une prise de décision basée sur les données :** Nous surveillons en continu la représentation des genres et l'équité salariale grâce à des mécanismes de reporting structurés, permettant d'adopter des actions éclairées.
- **Un leadership éclairé :** Nous invitons les dirigeant(e)s de notre organisation et au-delà à apporter de nouvelles perspectives, en formulant une vision claire en matière de diversité, équité et inclusion (DEI) et en inspirant les autres à s'engager. Nous veillons à ce que les meilleures pratiques soient largement diffusées au sein de l'écosystème de Forvis Mazars.
- **Des politiques et pratiques inclusives :** Nous favorisons un environnement de travail propice à l'équilibre des genres grâce à des dispositifs de travail flexibles, un soutien à la parentalité et des opportunités équitables d'évolution de carrière.

- **Des initiatives de transformation culturelle :** Des programmes de formation et des campagnes de sensibilisation permettent de lutter contre les biais inconscients et de créer un environnement de travail inclusif.

AUJOURD'HUI

Forvis Mazars a réalisé des avancées significatives en matière d'équilibre entre les genres. La représentation des femmes dans les postes de leadership a progressé de façon notable, avec désormais 50 % de femmes au sein du Comité Exécutif du Groupe. Les femmes occupent actuellement 24 % des postes d'associés internationaux et 55 % des postes de management, résultat direct de nos efforts ciblés en matière de développement des talents et d'inclusion.

Pour accélérer encore cette dynamique, 25 pays de notre réseau ont défini des objectifs clairs en matière de diversité de genre, garantissant ainsi une cohérence entre les stratégies locales et notre engagement global. Par ailleurs, la transparence des écarts de rémunération a été renforcée, avec 60 % des pays rapportant désormais des données sur l'équité salariale, favorisant ainsi une plus grande responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation.

L'expansion des politiques de travail flexible a également joué un rôle clé en permettant une plus grande participation des femmes aux postes de direction. Nombre de nos collaborateurs ont bénéficié de ces mesures, qui facilitent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tout en soutenant la progression de carrière. De plus, notre engagement en faveur de la formation sur les biais inconscients a contribué à rendre les processus de recrutement et de promotion plus équitables, réduisant ainsi les obstacles systémiques à l'évolution professionnelle.

Notre gender diversity data dashboard reste un outil central de cette transformation. En analysant continuellement les données, en partageant les meilleures pratiques et en renforçant la responsabilisation des dirigeant(e)s, nous faisons de l'égalité des genres non plus une aspiration, mais une réalité concrète.

PARTAGER LE TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS MIXITÉ

CONTEXTE

Agir pour la mixité oui, mais par où commencer ? C'est la question que se posait les près de 250 directeurs et directrices d'établissements du groupe SNCF. Un établissement c'est par exemple l'ensemble des gares d'une région ou un technicentre de maintenance du matériel roulant, chacun d'eux regroupe plus de 1 000 agentes ou agents. Si les tableaux de bord et outils de pilotage existaient au niveau des sociétés et du groupe, ce n'était pas le cas au niveau des établissements.

MISE EN ŒUVRE

Lorsque SNCF a lancé en 2020 son plan stratégique à 10 ans baptisé Tous SNCF, elle s'est appuyée sur une culture de réalisme, d'écoute et d'action et c'est sur cette même base qu'a été créée la démarche OptiMixte. Il s'agit d'un outil de diagnostic de la mixité permettant aux établissements de se comparer à des établissements similaires et ainsi de créer des plans d'action locaux. La base d'OptiMixte, ce sont deux questionnaires : un questionnaire établissement décrivant les résultats et actions mises en place et un questionnaire de perception pour les agents, femmes et hommes. Ils sont construits sur les thèmes de l'accord en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité de notre groupe, qui comprend cinq axes :

- Recruter, accueillir et intégrer les femmes
- Améliorer l'environnement de travail
- Garantir l'égalité dans les parcours professionnels
- Lutter contre toute forme de sexisme
- Favoriser l'équilibre professionnel et personnel.

Une fois ces questionnaires complétés, une restitution est faite en codir d'établissement afin de définir les priorités locales. Pour certains il s'agira de lever les freins à la



prise du congé paternité, pour d'autres de mieux communiquer sur les recours en cas de sexisme ou encore de promouvoir les métiers techniques auprès d'un public féminin. Le plan d'actions correspondant est ensuite déterminé grâce à un atelier impliquant des salariés et salariées volontaires réunis autour d'un « serious game ».

Toute cette démarche a été conçue par un petit groupe de membres du réseau SNCF Mixité, réseau transverse et hiérarchique du groupe SNCF visant à faire bouger les lignes de la mixité. Elle a d'abord été testée auprès de 13 établissements pilotes représentant l'ensemble des métiers du groupe et des territoires très différents. Plus de 1 700 salariés ont alors répondu au questionnaire, permettant de valider sa pertinence et de faire émerger des points forts et axes de travail pour chaque établissement.

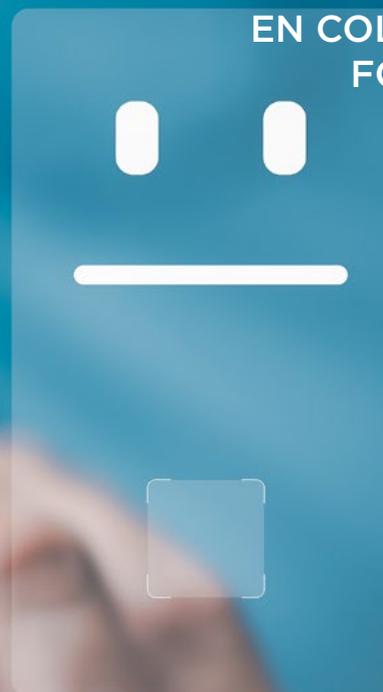
AUJOURD'HUI

Fort de la réussite de ces pilotes, le groupe SNCF a déployé la démarche à l'ensemble de ses établissements pour soutenir sa trajectoire ambitieuse en matière de mixité. Certains établissements ont d'ailleurs créé de nouveaux liens autour de ces sujets : le fait que les données mixité soient chiffrées et partagées permettant par exemple pour un établissement d'identifier un saut de performance d'un établissement similaire et ainsi de s'enquérir des bonnes pratiques qui ont mené à ce résultat.

Le nom de la démarche OptiMixte marque non seulement son objectif – optimiser la mixité – mais aussi ce qui a présidé à son élaboration : nous constatons qu'en objectivant les résultats, comparant, s'inspirant et partageant, nous pouvons créer les conditions d'une plus grande efficacité : il y a des raisons d'être optimistes !

QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION À DESTINATION DES DIRIGEANT(E)S

EN COLLABORATION AVEC FORVIS MAZARS



QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION

Beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des mesures de mixité, et pourtant les résultats ne sont toujours pas là. Dans ce domaine, il a été démontré que c'est moins la quantité de mesures que la pertinence des mesures qui compte pour obtenir des avancées.

Les entreprises ont besoin aujourd'hui de comprendre si elles mettent en place les « bonnes » actions, celles qui ont fait leurs preuves. Partenaire des Ateliers Entreprise et Mixité, Forvis Mazars a proposé d'enrichir et compléter le travail des 6 mesures en co-développant un questionnaire d'auto-évaluation, un outil résolument pratique permettant aux dirigeant(e)s d'évaluer rapidement la pertinence des actions mises en œuvre dans leur organisation et la réalisation effective de ces six mesures. L'outil permet également aux dirigeant(e)s de mieux mesurer quels sont les sujets qui pourront leur demander un approfondissement.

Nous invitons les dirigeant(e)s d'organisations de tous secteurs et toutes tailles à remplir ce questionnaire d'auto-évaluation, seul(e)s ou en collaboration avec leur DRH, et/ou les responsables mixité/diversité, et/ou un réseau mixité s'il existe. Ce questionnaire met en lumière l'ensemble des actions à considérer pour chacune des six mesures identifiées par les Ateliers Entreprise et Mixité. Grâce à ce questionnaire détaillé, la ou le dirigeant(e) pourra vérifier si son entreprise a bien mis en place les bonnes actions, et en déduire une feuille de route prioritaire pour compléter le travail engagé.

Cet outil d'auto-évaluation est accessible dans cette nouvelle édition du guide des Ateliers Entreprise et Mixité, ainsi que dans une co-publication Forvis Mazars / Ateliers Entreprise et Mixité : « Mixité Femmes-Hommes : de la volonté à l'action ». Cet outil a été dirigé par Cécile Kossoff, Global Diversity Leader du Groupe Forvis Mazars, et réalisé en collaboration avec les Ateliers Entreprise et Mixité sous la direction de Marie-Christine Mahéas, et avec la contribution exceptionnelle de Rohini Anand, Former SVP Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer, Sodexo and Senior Diversity, Equity and Inclusion Advisor at Rohini Anand LLC. Le « Questionnaire d'auto-évaluation à l'usage des dirigeant(e)s qui veulent accélérer la mixité » est une œuvre collective protégée par les lois françaises et internationales en matière de droit d'auteur (c), déposée à l'INPI, dont sont titulaires conjointement Forvis Mazars et les Ateliers Entreprise et Mixité.

En conséquence, toute reproduction ou utilisation du contenu, même partielle, à titre onéreux ou gratuit, est interdite sans leur autorisation préalable et constitue un acte de contrefaçon.

La mixité femmes-hommes dans le milieu professionnel est un élément clé pour stimuler l'innovation, la croissance et le succès inclusif. Notre checklist mixité pour les PDG est conçue pour fournir aux instances dirigeantes des solutions et étapes concrètes et claires afin d'accélérer la mixité dans leurs organisations.

Bien que cette checklist fasse parfois référence spécifiquement aux hommes et aux femmes, il est important de souligner que notre approche ne souscrit pas à une compréhension binaire du genre. Nous reconnaissons et respectons la diversité des identités de genre et nous nous engageons à créer un environnement inclusif pour toutes les personnes, quelle que soit leur identité de genre.

Et maintenant, à vous !

MESURE 1

DÉMONTRER UN ENGAGEMENT PERSONNEL FORT DU PDG

	OUI	NON	Ne sais pas
La mixité femmes-hommes est incluse comme objectif dans notre plan stratégique avec un calendrier clair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le comité exécutif a validé une feuille de route claire sur le sujet de la mixité, spécifiant les personnes responsables de son exécution, et surveille régulièrement la progression de cette feuille de route.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision, la stratégie et la feuille de route mixité sont formellement communiquées à tous les employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En tant que PDG, je suis personnellement et publiquement engagé en faveur de la mixité, en prenant régulièrement la parole à la fois en interne (par exemple lors des assemblées générales, des newsletters et des événements) et en externe (par exemple lors de forums, de conférences et sur les réseaux sociaux).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon équipe et moi soutenons personnellement les femmes à haut potentiel : par exemple en agissant comme mentors ou sponsors, en plaidant explicitement pour leur nomination et en veillant à ce qu'elles soient dans les viviers de promotion pour les postes de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'encourage personnellement les collaborateurs et collaboratrices à devenir « alliés » de la mixité (particulièrement les hommes), je donne du pouvoir aux femmes haut potentiel et je les soutiens activement dans l'accès aux ressources nécessaires à la progression de leur carrière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MESURE 2

OPÉRER UN CHANGEMENT DURABLE ET GÉNÉRALISÉ DE LA CULTURE VERS UNE CULTURE DE L'INCLUSION

	OUI	NON	Ne sais pas
Nous avons analysé nos données internes et les avons comparées avec les données et pratiques d'autres organisations afin de développer un argumentaire interne solide en faveur de la mixité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons identifié les styles de leadership inclusifs et les comportements que nous voulons voir adoptés par l'équipe de direction et par tous nos managers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous dispensons une formation sur la mixité et l'inclusion à tous les employés, incluant une sensibilisation aux stéréotypes, aux biais, aux micro-agressions, au harcèlement sexuel, au sexisme et autres types de discrimination.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons développé des formations sur le leadership inclusif pour tous les managers et intégré cette formation dans le programme de développement des managers (par exemple, nous refusons de participer à des tables rondes exclusivement masculines, nous utilisons une terminologie inclusive et égalitaire, nous tenons compte des horaires de réunion, nous veillons à donner la parole aux femmes lors des réunions, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MESURE 3

FAIRE ÉVOLUER LES PROCESS INTERNES POUR TENIR COMPTE DES DIFFÉRENCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

	OUI	NON	Ne sais pas
Nous avons collecté des données sur la promotion et la rétention des femmes à tous les niveaux et dans tous les rôles de notre organisation. Nous avons analysé ces données pour comprendre, pour chaque niveau, quels sont les obstacles à l'avancement des femmes et les raisons du turnover. Nous avons fixé des objectifs à différents niveaux (y compris à tous les niveaux de hiérarchie et de séniorité, ainsi que parmi les hauts potentiels et les cadres supérieurs) pour constituer et maintenir un vivier de talents féminins solide et dynamique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons revu nos processus organisationnels (recrutement, évaluation, promotion, processus d'augmentation) et nos pratiques (horaires de travail, conduite des réunions, flexibilité, congé parental) pour éliminer les biais et les stéréotypes et pour prendre en compte les différences entre les hommes et les femmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous assurons une totale transparence du processus de promotion et nous veillons en particulier à ce que les collaboratrices soient bien informées des étapes nécessaires pour atteindre le niveau hiérarchique supérieur (le cadre de compétences, par exemple) ainsi que pour devenir dirigeant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MESURE 4

FIXER DES OBJECTIFS PRÉCIS, CIBLÉS ET AMBITIEUX POUR LA MIXITÉ AU NIVEAU INDIVIDUEL ET COLLECTIF

	OUI	NON	Ne sais pas
Les membres du comité exécutif (puis progressivement l'ensemble du management) ont des objectifs liés à la mixité avec un impact significatif sur le calcul de la part variable de leur rémunération.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons défini les critères de « leadership inclusif » à tous les niveaux de l'organisation et ces critères sont inclus dans les processus d'évaluation de performance des managers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MESURE 5

PARTAGER LE TABLEAU DE BORD DES PERFORMANCES EN MATIÈRE DE MIXITÉ

	OUI	NON	Ne sais pas
Notre organisation collecte des données sur la représentation et l'avancement des femmes dans le vivier de talents à tous les niveaux, échelles globale et locale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs de performance en matière de mixité sont disponibles de manière transparente pour tous les collaborateurs de mon organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MESURE 6

ÉTABLIR DES COMPORTEMENTS ET UNE COMMUNICATION INCLUSIVE

	OUI	NON	Ne sais pas
Nous prônons un langage adapté pour communiquer sur les sujets de mixité et d'inclusion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous communiquons régulièrement les objectifs et les ambitions en matière de mixité en interne et en externe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon équipe et moi nous référons toujours et systématiquement aux « hommes et femmes » sans distinction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous veillons à la représentation égale femmes/hommes dans les tables rondes, forums, engagements publics, site web, intranet, offres d'emploi, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire pour analyser les raisons des départs des femmes (Mesure 3)

Pour comprendre les raisons de la fuite des talents féminins, il est essentiel de mener des 'entretiens de départ' avec les démissionnaires et de regarder les entretiens annuels d'évaluation. Cela permet de repérer précisément et factuellement certains dysfonctionnements et d'agir sur l'écosystème, de prendre conscience des biais afin de construire un environnement plus inclusif.

Parmi les freins spécifiques rencontrés couramment par les femmes et les raisons de leur départ ou de leur désengagement, on note souvent par exemple :

- L'absence de promotion ;
- Un plan de carrière inexistant ;
- Le manque de projets stimulants ;
- L'isolement au sein d'une équipe fortement masculine ;
- La prédominance de codes et biais masculins ;
- Le manque de flexibilité du système ou de réengagement après une maternité ;
- Un réseau personnel interne ou externe insuffisant ;
- Des modèles à suivre inexistants ;
- Un manque d'équilibre entre travail et vie privée et un manque d'options de travail flexible, etc.

Annexe 2 : Questionnaire pour revoir les politiques et processus RH afin de lutter contre les freins à l'avancement des femmes (Mesure 3)

Pour lever les freins à l'avancée des femmes dans les organisations, il est essentiel de revoir et de renforcer les processus et politiques RH, afin de répondre aux problèmes identifiés, neutraliser les biais décisionnels et égaliser les parcours. Les missions et leviers RH pour créer une culture inclusive et une égalité des chances sont les suivants :

1. Créer une organisation du travail flexible, ainsi qu'un état d'esprit et des politiques permettant de concilier travail et vie privée.
2. Décorrélérer la performance de la présence physique (par exemple, proposer des horaires de travail flexibles, faire du temps de présence un critère non-pertinent des évaluations, rendre « exceptionnelles » et « indésirables » les réunions trop tôt ou trop tard, promouvoir la technologie de travail à distance).
3. Veiller à ce que les femmes se voient proposer des missions gratifiantes et ambitieuses (par exemple, en exigeant d'avoir une ou plusieurs candidates éligibles à un poste ou une mission, en rédigeant les intitulés de postes de façon neutre et / ou attractive pour les femmes, sans biais de genre).
4. Lors de la nomination ou promotion de responsables à des rôles stratégiques ou ambitieux, inclure systématiquement les femmes de manière équilibrée dans les candidatures, sans exiger qu'elles apportent une preuve supplémentaire de leur compétence.
5. Établir un processus pour détecter systématiquement les « femmes performantes invisibles » et constituer ainsi un vivier ou une liste restreinte de « femmes à fort potentiel » sur la base de leurs compétences, sans limite d'âge.
6. Étudier les profils de femmes ayant les compétences pertinentes pour pourvoir des postes de direction opérationnelle, sans les cantonner aux fonctions de support.
7. Revoir tous les processus d'évaluation, de même que les critères et processus de promotion, et gommer toutes connotations ou biais sexistes, afin qu'à compétences égales, les hommes et les femmes bénéficient des mêmes promotions. Par exemple, les comités d'évaluation doivent être composés d'hommes et de femmes ; les managers et recruteurs doivent suivre des formations ciblées et campagnes de sensibilisation aux biais sexistes.
8. Définir des critères objectifs communs à toute l'organisation pour l'évaluation des performances, incluant les styles de management inclusifs souhaités.
9. Dissocier les processus d'évaluation et de promotion des interruptions de parcours pour raisons personnelles (par exemple, congé parental ou sabbatique).
10. Normaliser et encourager les congés sabbatiques en général (pour projet personnel, etc.) afin d'intégrer les temps de vie personnels dans la culture d'entreprise.
11. Soutenir et accompagner le congé parental pour les hommes comme pour les femmes, en préparant le départ et facilitant le retour.
12. Encourager la prise de congé paternité.
13. Mettre en place des programmes spécifiques par niveau ou cohorte pour aider les femmes à accéder au niveau supérieur. Ces initiatives



© Nat haphat

visent à neutraliser les freins typiques auxquels les femmes sont confrontées à chaque niveau (par exemple, mise en place de programmes de retour au travail après un congé maternité, organisation de groupes de discussion entre des femmes à des postes N-2 et N-1 afin de conseiller et aider celles qui veulent accéder au niveau N-1).

14. Proposer des postes d'expatriés aux femmes comme aux hommes, en vérifiant qu'ils puissent être compatibles avec leur vie de famille. Soutenir la mobilité des couples dans lesquels les deux membres souhaitent avancer dans leur carrière.



Annexe 3 : Tableau de bord détaillé pour le recueil et l'analyse des données sur la mixité femmes/hommes (Mesure 5)

Le recueil et l'analyse des données spécifiques sur la situation de la mixité femmes/hommes est un pilier essentiel et préalable à tout programme d'amélioration. Il faut donc construire, puis partager un tableau de bord précis qui permette d'identifier puis d'analyser les écarts entre les hommes et les femmes sur un ensemble de dimensions :

1. Le rythme de progression des femmes par rapport aux hommes en général
2. Le salaire moyen des hommes et des femmes, à chaque niveau et pour chaque type de fonction
3. Le taux de rétention des femmes par rapport aux hommes
4. La proportion de femmes et d'hommes :
 - Dans l'effectif total
 - Dans le vivier de candidats par rapport aux embauches
 - Par ancienneté : échelon de recrutement, management intermédiaire, cadres supérieurs, top management, équipe dirigeante
 - Par fonctions : rôles opérationnels et fonctions de direction par rapport aux fonctions de support
 - Dans les promotions à un nouveau poste et dans nos listes exhaustives/ restreintes de promotion
 - Dans notre pool de hauts potentiels
 - Parmi les candidatures à de nouvelles fonctions
 - En expatriation ou en mobilité
 - En congé parental et travaillant à temps partiel
 - Parmi les départs



Sources :

Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, B&L évolution, ONU, Le Monde, BPW, Eurostat, DREES, Ethics & Boards, Ansa, McKinsey & company, ONU Femmes, INSEE, Women's Forum, Arborus, Conseil de l'Europe, CSEP, HCEfh, AFEP..

Remerciements :

Remerciements au parrain des Ateliers Entreprise et Mixité, à la coordinatrice des Ateliers, au comité d'Orientation des Ateliers Entreprise et Mixité ainsi qu'aux équipes de l'ESSEC.



lesateliersentrepriseetmixite.com/



<https://www.linkedin.com/company/les-ateliers-entreprise-et-mixite%C3%A9-by-l-essec/>



Marie-Christine Mahéas

Coordinatrice des Ateliers Entreprise et Mixité
 marie-christine.maheas@wanadoo.fr
 + 33(0)6 20 99 31 39



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School
3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific
5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique
Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

Le contenu présenté dans cette brochure est
indicatif et peut être sujet à modifications,
il n'est pas contractuel.

CONTACT

Marie-Christine Mahéas
Coordinatrice des Ateliers Entreprise et Mixité
marie-christine.maheas@wanadoo.fr
06 20 99 31 39