



*Observatoire
de la*
MIXITÉ

6

**MESURES CONCRÈTES POUR
ACCÉLÉRER LA MIXITÉ DANS LES
ORGANISATIONS**



L'OBSERVATOIRE

Porté par l'Institut du Capitalisme Responsable, parrainé par Michel Landel, administrateur indépendant et ex-directeur général de Sodexo, et co-piloté par Caroline de La Marnière et Marie-Christine Mahéas, l'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 à l'attention des instances décisionnelles, entreprises et institutionnelles. Il a également pour objectif de conduire des actions de recherche et de communication pour approfondir et partager ses travaux.

L'Observatoire réunit également au sein de son Club des dirigeantes et dirigeants d'entreprises qui accompagnent, creusent et amplifient les travaux visant à accélérer la mixité femmes/hommes.

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

1 Parrain

Michel Landel, administrateur indépendant

2 Coordinatrices

Caroline de La Marnière & Marie-Christine Mahéas

8 Groupes Partenaires Pionniers

Des entreprises motrices en matière de Mixité

14 Expertes et Experts

Des institutions et associations engagées en faveur de la Mixité femmes-hommes

PRÉFACE



Isabelle Lonvis-Rome

**Ministre déléguée auprès de la Première ministre
chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes,
de la Diversité et de l'Égalité des chances**

Pour les femmes, l'égalité n'est pas innée ; c'est un acquis ou plutôt une conquête. Malgré les progrès accomplis ces dernières décennies grâce à l'engagement de personnalités inspirantes telles que Louise Michel, Séverine, Hubertine Auclert ou plus récemment Simone Veil, Gisèle Halimi et Simone de Beauvoir, le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes demeure inachevé. Pis, un vent réactionnaire souffle aux quatre coins du monde, engendrant maintes régressions auxquelles nul ne s'attendait.

Les inégalités auxquelles sont confrontées les jeunes filles et les femmes tout au long de leur vie nous révèlent l'ampleur du chemin qu'il nous reste à parcourir. Aucun pays au monde ne peut se targuer d'avoir atteint l'égalité réelle. Nul n'est épargné par cet enjeu universel. Véritable enjeu civilisationnel, l'égalité entre les femmes et les hommes constitue un défi culturel qui nous concerne tous.

Vectrices d'innovation, forces motrices des mutations de notre temps et réceptacles des évolutions qui traversent nos sociétés, les entreprises sont aujourd'hui des acteurs clés pour bâtir ce « nouveau monde » que nous appelons de nos vœux où la moitié de l'humanité ne sera plus mise en minorité. Miroir de notre société, les entreprises sont aussi à la lisière de tous les enjeux d'égalité et d'inclusion. Ces enjeux, face auxquels elles ne peuvent demeurer ni sourdes ni inertes, doivent être dorénavant placées au cœur des choix stratégiques qu'elles opèrent. Enjeu de justice sociale, il s'agit également des nouveaux piliers sur lesquels reposeront leur compétitivité et leur attractivité. Les nouvelles générations, brûlant d'impatience, nous le demandent ; légitimement.

Cinq ans après la révolution culturelle qu'a incarné la vague « #MeToo », beaucoup reste encore à faire. 30% des Françaises ont déjà été harcelées ou agressées sexuellement sur leur lieu de travail. 40% des femmes entre 20 et 24 ans ont subi des comportements abusifs dans l'espace public et 80% des violences contre les femmes ont lieu au domicile familial.

Ce combat contre les violences faites aux femmes – qui ignorent les frontières géographiques, sociales et culturelles – constitue le premier axe de la Grande cause des deux quinquennats du Président de la République. Car sans éradication des violences, l'égalité réelle ne saurait advenir totalement.

Au surplus, les femmes sont les premières victimes des inégalités professionnelles et économiques. Qu'il s'agisse des inégalités salariales, du temps partiel subi, des enjeux liés à la maternité ou aux modes de garde, de la représentation dans les instances dirigeantes, les oripeaux du système patriarcal demeurent tenaces. Pour pallier ces inégalités, depuis 2017, le Gouvernement et la majorité ont mis en place une myriade de mesures dont l'efficacité est aujourd'hui largement reconnue. De l'index de l'égalité professionnelle à la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle en passant par l'extension du congé paternité, des efforts sans précédent ont été engagés, mobilisant l'ensemble des ministères et des administrations.

Mais seul, l'Etat ne peut pas tout. Nous avons absolument besoin des acteurs de la société civile à nos côtés pour mener ce combat qui transcende les clivages partisans : associations, entreprises, médias, etc.

Le rôle joué par l'Observatoire de la mixité est, à ce titre, absolument fondamental. A travers les propositions que vous formulez, vous contribuez à l'édification d'une société plus inclusive et plus égalitaire. Je tiens dès lors à vous en féliciter. Vous êtes un formidable vecteur de réflexions et une force de propositions concrètes.

Le défi de l'égalité, à la fois immense et de longue haleine, ne peut reposer que sur une mobilisation de toute la société. C'est notre responsabilité à toutes et tous. Nous avons une obligation de résultats, individuelle et collective.

Je sais pouvoir compter sur vous. Vous pouvez compter sur moi.

ISABELLE LONVIS-ROME

Ministre déléguée auprès de la Première ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

PROPOSÉES PAR L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

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, nécessaire à l'engagement des équipes.

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 les sujets suivants : le business case de la mixité, les stéréotypes et les biais, le sexisme, les différences femmes-hommes...

3

Prendre en compte les différences entre les femmes et les hommes dans les process

L'existence de stéréotypes de genre (donc « fausses » différences) et l'existence de vraies différences (liées à l'environnement) 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.

4

Fixer des objectifs de mixité femmes-hommes précis et ambitieux, avec un impact significatif sur la part variable de la rémunération

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.

5

Partager largement 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.

6

Communiquer sur la mixité en interne et en externe, et généraliser l'usage d'un langage et d'une communication égalitaires

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 d'émerger l'idée que le sujet est important pour l'organisation.

SOMMAIRE

10-14

L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

Pourquoi un Observatoire ?

Un constat partagé
Le rôle de l'Observatoire
Un Livre Vert évolutif

15-30

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

31-38

BUSINESS USE CASE

Exemples d'applications des 6 mesures de l'Observatoire

Crédit Mutuel Arkéa | ENGIE | France TV | Mazars
| Bureau Veritas | Sanofi | SNCF | Sodexo |

39-60

OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION CODÉVELOPPÉ PAR MAZARS ET L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

61-62

LE COMITÉ D'ORIENTATION

UN OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ : POURQUOI ?

CONSTAT PARTAGÉ : URGENCE À FAIRE PROGRESSER LA MIXITÉ

135,6
ANS

Selon les projections du Forum Économique Mondial (WEF) dans son dernier *Global Gender Gap Report*¹, il faudra attendre l'année 2156 pour voir l'écart économique disparaître entre les sexes.

De nombreuses initiatives pour encourager la mixité...

En France

- 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 du quinquennat d'Emmanuel Macron ;
- En 2018 : promulgation de la loi "pour choisir son avenir professionnel", qui oblige notamment les entreprises 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 : l'index de l'égalité salariale femmes-hommes, initié par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, est mis en place (voir p.21) ;
- 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.
- Afin d'accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle, la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 comporte plusieurs mesures visant à une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises. C'est en ce sens que son article 14 instaure une obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les postes de direction des grandes entreprises.

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 de 82 femmes à l'égalité salariale dans le cinéma 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.
- Dans le cadre de la directive relative à la présence des femmes dans les conseils d'administration, baptisée "Women on Boards" adoptée en 2022, 40% des postes d'administrateurs non exécutifs devront être occupés par le sexe sous-représenté. D'ici juillet 2026, toutes les grandes entreprises cotées en bourse dans l'UE devront prendre des mesures pour augmenter la présence des femmes à leur tête.

¹ [Global Gender Report 2021](#)

61,9

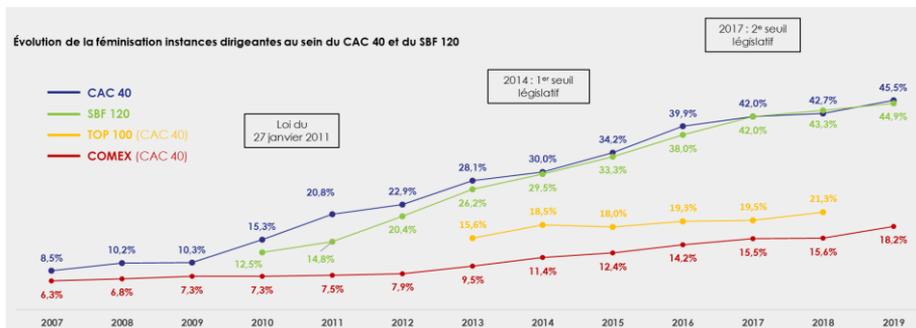
MDS d'euros

C'est le gain potentiel estimé pour l'économie française en cas d'égalité salariale parfaite entre les femmes et les hommes.

... mais une progression de la mixité qui reste insuffisante dans la pratique

En France

- 7% d'écart salarial demeure inexpliqué en France en 2021 (source APEC) ;
- Les femmes doivent travailler 60 jours supplémentaires pour atteindre la rémunération d'un homme ;
- En 2020, seul un quart des entreprises ont une quasi-parité dans leurs 10 plus grosses rémunérations ;
- 82% des postes à temps partiel sont occupés par des femmes et 9,8% des femmes actives sont sous-employées (personnes actives occupées travaillant à temps partiel et souhaitant travailler davantage), contre 3,8% des hommes ;
- Subséquemment, les inégalités de patrimoine se sont creusées entre les hommes et les femmes, passant de 9% en 1998 à 16% en 2019;
- 1 femme sur 5 a été victime de violences sexuelles et/ou de harcèlement au cours de sa carrière.



* Données à l'issue des Assemblées Générales / Source : Ethics & Boards (depuis 2010) et Capitalcom (2007-2009)
 ** Les données relatives à l'évolution du Top 100 (CAC 40) seront disponibles en septembre 2019.

Fig. 1 Évolution de la féminisation des instances dirigeantes au sein du CAC 40 et du SBF 120 (CAPITALCOM et Ethics & Boards)

À l'étranger

- Dans l'Union Européenne, les femmes gagnent en moyenne -16,2% de moins que les hommes (salaire horaire brut) : -5,5% au Luxembourg, -6,1% en Belgique, -15,2% en France, -20,1% en Autriche et -21,5% en Allemagne ;

Attention !

Si l'écart de salaire n'est que de 5,5% en Italie, le taux d'emploi des femmes est de seulement 52,5%, contre 72,3% pour les hommes. A contrario, en Suède, la différence de salaire est de 13,3% mais le taux d'emploi des femmes s'élève à 79,5%.

Attention !

- À la suite de la loi relative à la publication des écarts de rémunération au Royaume-Uni, 78% des entreprises de plus de 250 salariées et salariés concernées par la loi ont admis payer plus les hommes que les femmes.

Pour l'ONU, l'année 2020 – qui marque le vingt-cinquième anniversaire du Programme d'action de Beijing – se voulait une année pionnière en matière d'égalité des sexes. Au lieu de cela, avec la propagation de la pandémie de COVID-19, les progrès réalisés au cours des dernières décennies risquent d'être réduits à néant. La pandémie a accentué les inégalités préexistantes, exposant les vulnérabilités des systèmes sociaux, politiques et économiques qui, à leur tour, amplifiant les effets de la pandémie. Dans tous les domaines, de la santé à l'économie, de la sécurité à la protection sociale, les effets de la COVID-19 ont été exacerbés pour les femmes et les filles simplement en raison de leur sexe.²

... et une crise sanitaire venant exacerber des inégalités préexistantes.

- Des faits d'autant plus alarmants lorsque nous prenons en compte la triple peine des femmes en tant de crise³ :
 - Elles ont été plus nombreuses à avoir dû renoncer à leurs activités professionnelles que les hommes, par choix ou par contrainte ;
 - Lorsqu'elles étaient en télétravail, elles disposaient moins souvent d'une pièce à elles pour travailler et devaient plus souvent s'occuper des enfants ;
 - La charge mentale reposait davantage sur les femmes. Le confinement et la crise économique qu'il a engendré ont donc bien accentué les écarts entre les hommes et les femmes, en renforçant des inégalités préexistantes.
- Près de 82% des femmes ont en effet déclaré que leur vie avait été négativement affectée par la pandémie, et près de 70% des femmes qui ont subi ces perturbations s'inquiétaient de leur capacité future à progresser dans leur carrière ;⁴
- Les emplois des femmes ont été 1,8 fois plus vulnérables que ceux des hommes pendant la crise du coronavirus : si les femmes représentaient 39% de l'emploi mondial, elles étaient à l'origine de 54% des pertes d'emploi globales en mai 2020 ;⁵
- 15% des mères salariées ont été ou s'attendaient à être licenciées. Parmi ces dernières, 46% ont déclaré que le manque de services de garde d'enfants avait joué un rôle dans leur licenciement. Des chiffres plus que préoccupant, d'autant plus lorsque nous apprenons que 81% des mères « salariées » auraient besoin de ces services pour être en mesure de travailler ;⁶

² « Policy Brief: The impact of COVID-19 on Women » ONU – 9 avril 2020

³ « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français » INED n°579 – Juin 2020

⁴ « Understanding the pandemic's impact on working women » Deloitte – Octobre 2020

⁵ « COVID-19 and gender equality : Countering the regressive effects » McKinsey – Juillet 2020

⁶ « Childcare, Covid and Career : The true scale of the crisis facing working mums » Pregnant Then Screwed – Juillet 2020

COVID-19

- Pendant toute la période de confinement, les interventions des forces de police à domicile pour des faits de violences intrafamiliales ont augmenté de 42% par rapport à 2019. Cette tendance a été observée dès le début du confinement et a continué de s'accroître pendant toute cette période. Entre le 17 mars et le 12 mai 2020, le réseau France Victimes a en effet observé une augmentation de 14,19% du nombre de victimes de violences conjugales accueillies, dont une augmentation de 11,77% du nombre de victimes de violences conjugales sollicitant l'association pour la première fois (dites « nouvelles victimes »), en comparaison avec la même période en 2019 ;⁷
- Si cette crise inédite a révélé de nombreux manquements, elle a également permis de mettre en lumière le rôle de l'entreprise pour soutenir les collaborateurs victimes de violences domestiques, alors que l'association White Ribbon a constaté que moins de 20% de cadres dirigeants ont déclaré qu'ils se sentaient en confiance pour aider un collègue qui subit des violences en dehors du travail ;⁸
- La crise a également illustré les déséquilibres persistants en matière de mixité femme-homme dans les médias : 41% des experts sollicités étaient des femmes vs. 59% d'homme. Par ailleurs, les femmes ont été surreprésentées parmi les témoins lambda (55%) et dans les témoignages de professionnels de santé (52%), alors que leur taux chute à 24% chez les personnalités politiques et à 20% chez les experts ;⁹
- Enfin, plusieurs voix ont mis en avant le rôle clé des femmes pendant la crise. Le sociologue Alain Touraine a notamment publié une tribune dans Le Monde du 25 mai 2020 appelant à ce que l'ère dans laquelle nous rentrons soit le plus possible dirigée par les femmes. Pour ce dernier, « *la nouvelle société est une société de conscience qui doit être une nouvelle étape de la démocratie. Il s'agit avant tout de défendre la vie, la liberté, l'égalité et la dignité de chaque être vivant.* ».¹⁰

⁷ « Les violences conjugales pendant le confinement : évaluation, suivi et propositions » MIPROF - Juillet 2020

⁸ « 9 common HR practices that can support domestic violence victims » UNSW Media - 15 avril 2020

⁹ « Durant la crise du Covid, la parité n'a pas régné dans les médias » Challenges - 24 juin 2020

¹⁰ Tribune d'Alain Touraine - Le Monde - 25 mai 2020

UN OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ : POURQUOI ?

LE RÔLE DE L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

Malgré la qualité des progrès enregistrés au cours des 10 dernières années en matière de mixité femmes/hommes, on note un relâchement, une lassitude voire une forme d'hostilité, ainsi qu'une remise en question de l'efficacité des politiques mises en œuvre jusqu'à présent.

Des questions se posent :

- Pour quelles raisons les efforts n'ont-ils pas porté leurs fruits ?
- La stabilisation des progrès enregistrés correspondrait-elle à la fin d'un cycle ?
- Comment s'orienter de façon plus efficiente pour les années à venir ?
- Aurait-on mis en œuvre des mesures mixité inadaptées, voire inefficaces ?
- La mise en œuvre des mesures mixité a-t-elle été défaillante ou bien n'a-t-elle pas été suffisamment précise ?
- Comment accélérer le mouvement ?
- Les dirigeants savent-ils que faire devant l'obligation de mixité ?

Le rôle de l'Observatoire

Après un premier cycle de diagnostic en France et à l'international, les membres de l'Observatoire de la Mixité ont travaillé à l'identification de 6 mesures les plus efficaces parmi 32 analysées, pour un impact réel sur la mixité en entreprise.

Ces mesures sont aujourd'hui publiées sous la forme d'un Livre Vert, une « boîte à outils » évolutive intégrant ces bonnes pratiques des Groupes Partenaires – Crédit Mutuel Arkéa, ENGIE, Mazars, Bureau Veritas, Sanofi, France TV, SNCF et Sodexo – à destination des organisations publiques et privées de toutes tailles.

Témoignage de l'importance du sujet dans les entreprises, le « club des dirigeantes et dirigeants engagé(e)s de l'Observatoire de la Mixité » réunit depuis près de trois ans plus d'une quinzaine de dirigeant(e)s de grands Groupes, adhérant à l'ensemble des mesures du Livre Vert – 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. Les membres ont par ailleurs publié plusieurs tribunes, dont une tribune dans Le Monde¹¹ 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 pour visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle¹².

¹¹ « Pour des objectifs de mixité contraignants à la tête des entreprises : l'appel de sept dirigeants de grandes entreprises » Le Monde – 26 janvier 2021

¹² « Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle » Assemblée nationale – 23 mars 2021

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

1 PRÉSENTER UN ENGAGEMENT FORT DE LA DIRIGEANTE OU DU DIRIGEANT

Et de son équipe dirigeante

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 "d'attitude" à adopter de la part de la direction, autant que de mesure à mettre en place. Sur la base d'observations 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 Matter, 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) 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 » 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.

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 1

1. Présenter un engagement personnel fort

- ❖ Avoir une exemplarité personnelle sur les sujets de mixité : 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 ;
- ❖ Soutenir personnellement le réseau mixité interne de manière visible ;
- ❖ Être personnellement mentor d'une haut potentiel féminin, en interne ou dans une autre société ;
- ❖ Avoir un plan de succession personnel incluant des femmes.

2. Refléter l'engagement dans le management

- ❖ Inscrire la mixité dans le plan stratégique, avec une déclinaison opérationnelle ;
- ❖ Recourir à une formation personnelle approfondie sur les sujets des biais et stéréotypes de genre, et proposer cette même formation à l'équipe dirigeante ;
- ❖ En plus de la formation, permettre à l'équipe dirigeante de participer à une sensibilisation aux biais à travers des moments « expérientiels », des mises en situation ;
- ❖ Inscrire la mixité femmes-hommes à l'agenda du comité exécutif chaque trimestre ;
- ❖ Nommer une personne en charge de la mixité, avec un titre reflétant son importance et avec un niveau de reporting élevé ;
- ❖ 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 à compétences égales ont tendance à moins se porter candidates, ou prennent plus de temps que les hommes pour le faire ;
- ❖ Produire un chapitre Mixité dans les publications institutionnelles (rapport annuel, documents de référence), systématiquement validé par l'équipe dirigeante ;
- ❖ Attribuer un budget "significatif" au sujet Mixité ;
- ❖ Définir des objectifs mixité ambitieux et notamment au stade du recrutement ainsi qu'au niveau du COMEX. On note que la mixité de l'équipe dirigeante, au-delà d'être vertueuse en termes de performance, est un élément très regardé par les talents sur le site internet des organisations.

3. Refléter l'engagement dans la communication personnelle

- ❖ Avoir un plan de communication personnel avec des prises de parole régulières internes et externes ;
- ❖ Prendre la parole sur le plaisir d'exercer le pouvoir, pour "donner envie" et pour encourager les femmes à s'élever dans la hiérarchie.

Précisions :

L'engagement de la direction et de son équipe se doit d'être d'autant plus fort qu'il vise à incarner un changement de culture, vers une culture inclusive, et assurer sa pérennité malgré les éventuels changements de l'équipe dirigeante (voir mesure 2).

2

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

Par une sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices

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

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 2

- 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 stéréotypes et biais de genre ;
 - ❖ le "business case" de la mixité ;
 - ❖ les arguments éthiques et RSE ;
 - ❖ les différences femmes-hommes dans les cycles de carrière, les modes de communication, 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 *roles models* féminins et masculins ;
 - ❖ les freins des femmes vis-à-vis de leur propre avancement et les solutions pour les dépasser ;
 - ❖ le sexisme : définition, manifestations, plans de lutte ;
 - ❖ le harcèlement : définition, manifestations, plans de lutte ;
 - ❖ 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 employé(e)s ;
 - ❖ les chiffres « remarquables » qui permettent une prise de conscience ;
 - ❖ L'opting-out : manifestations et prévention.
- 2. Développer des outils pédagogiques qui créent 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 à fréquence régulière, avec un format impactant et en effectuant un suivi qualitatif (enquête de ressenti) et qualitatif 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 internes.**

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

Précisions

Il est suggéré d'écarter les éléments de formation qui serait culpabilisateurs ou agressifs, tant pour les femmes que pour les hommes (voir mesure 6 et l'importance du langage).

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

3

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES PROCESS

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.

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.¹³
- 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.¹⁴ 31% des femmes déclarent ainsi que leur charge mentale a augmenté pendant le confinement.¹⁵
- 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.

¹³ **Indice d'égalité de genre 2020: FRANCE**

¹⁴ « **Crise sanitaire, confinement : Quel impact sur la répartition des tâches ménagères au sein des couples ?** » O2 Care Services – Mars 2021

¹⁵ « **L'égalité femmes-hommes à l'épreuve du confinement** » IPSOS – Mai 2020

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 3

1. Dans le but que chaque manager devienne « bilingue » :

- ❖ Communication :
 - Veiller à ce que la communication interne et externe soit égalitaire et ne véhicule pas de stéréotypes de genre (voir mesure 6) ;
- ❖ RH générale :
 - 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 ;
 - 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 ;
 - Mener une réflexion sur le type de *leadership* recherché par l'entreprise, et à ses attributs (soft skills + hard skills) et adapter le processus d'évaluation, et s'assurer que les compétences requises soient équilibrées en termes de compétences perçues comme féminines et celles perçues comme masculines.
- ❖ Recrutement :
 - Etablir des long et short lists qui soient mixtes à 50% ;
 - Mettre en place un processus d'intégration inclusif, sensibilisant les nouveaux venus aux valeurs de mixité de l'organisation.
- ❖ Evaluation :
 - 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 non biaisés.
- ❖ Promotion :
 - Veiller à ce que le processus de promotion interne soit non biaisé (prise de conscience des biais par tests, jurys équilibrés, questions différenciées, critères d'évaluation objectifs, processus de promotion objectifs) ;
 - Sensibiliser les RH et les recruteurs au fait que les femmes se portent moins candidates aux promotions internes (par exemple, être volontariste dans les sollicitations, ouvrir les postes sur une durée aussi longue que possible) ;
 - Porter une attention précise à la gestion des doubles carrières et des mobilités ;
 - Cohorte des hauts potentiels : étendre la limite d'âge d'admission pour les femmes en raison de leurs interruptions de carrière
 - Mettre en avant les rôles modèles féminins internes
 - Etablir des long et short lists qui soient mixtes à 50%
 - 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.
- ❖ Succession :
 - Veiller à l'existence systématique de plans de successions mixtes pour le Comex et au moins jusqu'au niveau N-2

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 3

❖ Rétention:

- S'assurer que l'environnement de travail soit inclusif à tous égards : fonctionnement, locaux, tenues/uniformes, etc ;
- Etudier précisément les « déperditions de femmes » à chacun des 4-5 principaux niveaux de hiérarchie en analysant les raisons spécifiques à chaque niveau ;
- 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 » ;
- Accroître la visibilité des femmes ayant des responsabilités, et les hommes qui s'engagent en faveur de la mixité.

❖ Parentalité:

- Procéder systématiquement à un entretien pré-congé maternité pour la future mère 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 ;
- Envisager l'extension de la partie optionnelle du congé paternité au-delà des dispositions légales et valoriser la prise de ce congé ;
- Définir un ensemble de mesure favorisant la parentalité.

FOCUS SUR...

Mentoring : les bonnes pratiques

- ❖ Les programmes de mentoring durent en général 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, avec à tout moment la possibilité de consulter quelqu'un.
- ❖ La constitution des binômes se fait en fonction des priorités identifiées par les deux parties. Une *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.

Etude *Opting-out*

L'**Observatoire de la 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-es : 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 : [PHÉNOMÈNE DE L'OPTING-OUT DANS LES SPHERES DE MANAGEMENT](#)

Bilan de l'expérience *Nudge*

Le projet *Nudge* de l'**Observatoire de la Mixité** était une expérimentation inter-entreprises menée entre 2019 et 2022 avec **Crédit Mutuel Arkéa**, **Sodexo**, **Suez** et **BVA Nudge Unit**. Il avait pour objectif d'utiliser la théorie comportementale *Nudge* pour accélérer l'accès de femmes à des niveaux de poste élevés via la mobilité interne.

Les trois entreprises participantes ont estimé que l'expérience leur a permis de procéder à un diagnostic approfondi des freins à la promotion des femmes, tandis que la précision des actions menées a eu un effet bénéfique sur l'ensemble des politiques de mixité du groupe. Parmi les *Nudges* plébiscités par les groupes : « l'offre aspirationnelle » (offres d'emploi formulées en termes attractifs pour les femmes) et les « *powerfull women* » (portraits de femmes de la société dans la communication physique - dans les bureaux - ou sur les sites intranet et internet).

Par ailleurs, les facteurs clés de succès identifiés pour la mise en place des nudges sont :

- ❖ Le positionnement du représentant du projet *Nudge* dans l'organisation ;
- ❖ L'existence d'un sponsoring de haut niveau.

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 3

❖ Equilibre et QVT :

- Cohorte des hauts potentiels: étendre la limite d'âge pour les femmes en raison de leurs interruptions de carrière ;
- Être attentif aux horaires de travail en proscrivant réunions et communications électroniques à partir d'une certaine heure, et lutter contre le présentéisme ;
- Prôner une tolérance zéro vis-à-vis des comportements répréhensibles et agir dans ce sens ;
- Former l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices à la conduite de réunions inclusives, offrant la parole à tous et toutes ;
- Offrir une flexibilité du temps de travail et des mobilités, indépendamment du genre ;
- Mettre en place des programmes de mentoring et/ou de sponsoring à grande échelle, si possible « cross gender » ;
- Sensibiliser les RH à la gestion normalisée des pauses ou ruptures de carrières ;
- Sensibiliser les employés à la notion de tâches non transférables (organiser le pot de départ, faire le café) qui échoient le plus souvent aux femmes, avec des conséquences en termes de productivité.

Précisions

- Le digital peut représenter une opportunité pour faciliter l'aménagement des temps de travail en lien avec la transformation managériale. Attention cependant au phénomène d'invisibilité latent des femmes, qui auront par exemple tendance à moins prendre la parole lors de réunions en distanciel.
- Il peut être intéressant de travailler à la valorisation des « compétences discrètes » (compétences clés que l'on ne remarque que lorsque le travail n'est pas réalisé) ou, plus généralement, de lancer une réflexion sur des nouvelles caractéristiques du leadership.
- L'intelligence artificielle peut être utilisée pour réduire les biais et les stéréotypes liés au genre dans les analyses de CV, en prenant garde aux paramètres potentiellement biaisés utilisés dans l'intelligence artificielle.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

4 FIXER DES OBJECTIFS DE MIXITÉ FEMMES-HOMMES PRÉCIS ET AMBITIEUX, AVEC UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA PART VARIABLE DE LA RÉMUNÉRATION

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 dirigeants et des managers à la réalisation de ces objectifs porte le message au plus haut niveau et ainsi amorcer de réels changements.

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 McKinsey, seules 44% des entreprises interrogées s'étaient fixé 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.

À noter

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 2006.¹⁶

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 4

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

À noter

Plus l'objectif est précis, plus il est efficace : plus les responsabilités sont élevées, plus les objectifs doivent s'inscrire dans la durée.

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

- ❖ Taux de Mixité dans les Conseils d'administration, Comités exécutif (aujourd'hui et depuis 3 ans), inclure les fonctions opérationnelles vs fonctions support ;
- ❖ Taux de Mixité par niveau hiérarchique (max 5-6) ;
- ❖ Taux de Mixité top 100 ;
- ❖ Taux de Mixité des temps partiels (par niveau hiérarchique) ;
- ❖ Taux de Mixité des promotions et augmentations (par niveau)
- ❖ Taux de Mixité de la mobilité (par niveau)
- ❖ Taux de Mixité du turnover F/H (entrées et sorties, par niveau)
- ❖ Taux de Mixité des congés parentaux (par niveau)
- ❖ Taux de Prise du congé paternité (par niveau)
- ❖ Note indice Pénicaud (synthèse et détails) et écarts salariaux par niveau
- ❖ Taux de sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices (formation mixité - voir mesure 2)

Précisions

Chaque organisation peut prévoir des étapes progressives dans l'application de ces objectifs.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

5

PARTAGER LARGEMENT LE TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS MIXITÉ

En interne et en externe, dans trois grands domaines : le vivier de talents, les Comex / Codir, la mobilité et l'évolution

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 de l'Observatoire 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.

Précisions

Certaines formes de présentation des indicateurs de performance peuvent être perçues comme "anxiogènes" pour les collaborateurs et collaboratrices qui pourraient développer une impression de discrimination positive. C'est pourquoi il est préconisé une communication inclusive des indicateurs, axée sur la "mixité" recherchée – plutôt que sur la "féminisation" des effectifs, par exemple.

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 5

1. Partager en interne le tableau de bord des indicateurs mixité

- ❖ Taux de Mixité dans les Conseils d'administration, Comités exécutif (aujourd'hui et depuis 3 ans), inclure les fonctions opérationnelles vs fonctions support ;
- ❖ Taux de Mixité par niveau hiérarchique (max 5-6) ;
- ❖ Taux de Mixité top 100 ;
- ❖ Taux de Mixité des temps partiels (par niveau hiérarchique) ;
- ❖ Taux de Mixité des promotions et augmentations (par niveau)
- ❖ Taux de Mixité de la mobilité (par niveau)
- ❖ Taux de Mixité du turnover F/H (entrées et sorties, par niveau)
- ❖ Taux de Mixité des congés parentaux (par niveau)
- ❖ Taux de Prise du congé paternité (par niveau)
- ❖ Note indice Pénicaud (synthèse et détails) et écarts salariaux par niveau
- ❖ Taux de sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices (formation mixité - voir mesure 2)

2. Partager en externe (site internet) une synthèse des indicateurs mixité

Exemple d'indicateurs suivis par les entreprises du CAC 40 – certains sont inscrits dans la loi :

À noter

- | | |
|---|---|
| ❖ Part des femmes dans l'effectif total | ❖ Rapport entre le salaire moyen des femmes et des hommes en France |
| ❖ Part de femmes ouvrières dans l'effectif total | ❖ Taux de Mixité par diversité géographique |
| ❖ Part de femmes cadres dans l'effectif total féminin | ❖ Nombre de femmes ayant pris un congé parental |
| ❖ Part de femmes cadres dans l'effectif total cadres | ❖ Nombre d'hommes ayant pris un congé de paternité |
| ❖ Taux de recrutement de cadres sur total promotion de cadres | ❖ Nombre d'hommes ayant pris un congé parental |
| ❖ Part de femmes sur le total de cadres dirigeants | |

À noter

Indicateurs retenus dans le palmarès des instances dirigeantes des entreprises du SBF120 du Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'Égalité des chances

- | | |
|--|---|
| ❖ Part des femmes dans le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance | ❖ Part des femmes dans le COMEX |
| ❖ Part des femmes dans le Comité des Nominations | ❖ Part des femmes dans le TOP 100 |
| ❖ Part des femmes dans le Comité des Rémunérations | ❖ Présidente du Conseil et/ou DG / Présidente du Directoire |
| ❖ Femme Présidente d'un des deux Comités cités précédemment | ❖ Note obtenue à l'Index |
| | ❖ Note obtenue au dernier indicateur de l'Index |
| | ❖ Sensibilisation / Formation des dirigeants |
| | ❖ Présence d'un réseau de femmes / réseau de mixité |

Le label international Gender Equality European & International Standard (GEEIS): un outil d'évaluation et d'amélioration pour la mixité et l'inclusion



Le GEEIS est un tableau de bord RH tant au niveau local qu'international sur la base d'indicateurs de mesures et de plans d'actions. Il comporte un critère spécifique sur la mixité dans la gestion des ressources humaines. Le sujet de la mixité est par ailleurs transverse à tous les critères du label.

Le label a été créé par Arborus* sur la base d'un référentiel qui comprend des critères qui donnent lieu à des audits réalisés par Bureau Veritas certification. Le GEEIS est présent dans 41 pays, avec des Clubs d'entreprises certifiées.

Les 6 mesures proposées par l'Observatoire de la Mixité sont comprises dans les critères du GEEIS.

Le GEEIS permet de mesurer l'effort (nature, degré, impact) et la donnée chiffrée en cohérence avec l'effort réalisé, par thématique du référentiel GEEIS : engagement de l'entreprise ; pratiques RH /Mixité ; parentalité ; culture commune de l'égalité ; dialogue social, etc. Un tableau de bord par critère et par entité/pays audits permet au responsable « Diversity and Inclusion » d'avoir un outil de pilotage performant. Il mesure également l'impact terrain des actions mises en place.

En 2019 le lancement du GEEIS-SDG permet de reconnaître le lien entre l'égalité et les autres Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. En 2020, le GEEIS-AI vient vérifier l'utilisation inclusive de l'Intelligence artificielle dans les entreprises.

* www.Arborus.org

L'index de l'égalité salariale femmes-hommes initié par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail (2017-2020)

Pour parvenir à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel soumet les entreprises à une obligation de résultat en créant l'Index de l'égalité salariale femmes-hommes pour mesurer où en sont les entreprises sur le plan de l'égalité professionnelle, en agrégeant plusieurs indicateurs.

L'Index de l'égalité salariale femmes-hommes se base sur 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés. Il est noté sur 100 points.

1. L'écart de rémunération femmes-hommes, sur 40 points,
2. L'écart de répartition des augmentations individuelles, sur 20 points,
3. L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés), sur 15 points,
4. Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, sur 15 points,
5. Le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, sur 10 points.

Avant le 1er mars 2019, les entreprises ont dû publier sur leur site internet la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes et la communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Direccte).

- Une obligation de résultats « à travail égal, salaire égal » d'ici 3 ans.
- Les entreprises dont l'Index est inférieur à 75 points doivent prendre des mesures pour corriger la situation dans un délai de 3 ans dans le cadre de la négociation obligatoire relative à l'égalité professionnelles : enveloppe de rattrapage salarial, plan de promotion...

Pour l'année 2022, de nouvelles obligations relatives à la publication de l'index s'appliquent aux entreprises :

- Obligation de publier les mesures correctives lorsque la note obtenue est inférieure à 75 points ;
- Obligation de fixer et de publier des objectifs de progression pour les critères où le maximum de points n'a pas été atteint lorsque la note obtenue est inférieure à 85 points.

La création de ces nouveaux seuils vise à accélérer les progrès des entreprises en matière d'égalité Femmes-Hommes. Les entreprises ont, à titre exceptionnel, jusqu'au 1er septembre 2022 pour publier ces mesures et ces objectifs.

La mise en place de l'index de l'égalité professionnelle a permis une avancée dans l'égalité professionnelle Femmes-Hommes. On constate, en effet, une légère amélioration, la note moyenne des entreprises a augmenté d'un point en 2022 (86 en 2022 contre 85 en 2021 et 84 en 2020).

On note que plus de 92 % des entreprises ont obtenu en 2022 une note supérieure ou égale à 75 points sur 100.

En 2022, 156 entreprises ont une note inférieure à 75 depuis 3 ou 4 ans et encourent des pénalités.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

6

COMMUNIQUER SUR LA MIXITÉ EN INTERNE ET EN EXTERNE, ET GÉNÉRALISER L'USAGE D'UN LANGAGE ET D'UNE COMMUNICATION ÉGALITAIRES

Dans les organisations, dans les médias et le grand public

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)¹⁷ 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 épécène lorsque cela est possible.

¹⁷ « Étude sur le sexisme au travail : pour plus de 8 femmes sur 10, le sexisme au travail est une réalité » EY – Mars 2021

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 6

1. **Féminiser tous les titres de fonction et métiers**
2. **Préconiser l'usage du mot mixité plutôt que « féminisation », et décliner l'expression en mettant la marque du féminin en bannissant l'expression « au féminin »**
3. **Utiliser de manière identique pour les femmes et les hommes les noms de famille et prénoms pour nommer une femme ou un homme**
4. **Présenter de manière identique les parcours et les situations de vie des femmes et des hommes (statut marital, parentalité) en utilisant par exemple systématiquement le prénom, le nom et la fonction**
5. **Eviter toute formule standardisée ou infantilissante pour désigner une femme**
6. **Dans les listes, préférer l'ordre alphabétique**
7. **Bannir toutes les expressions négatives liées à la parentalité, les stéréotypes relatifs au temps de travail et aux cycles de vie féminins/masculins**
8. **Dans les communications concernant une nomination ou une promotion, mettre en avant les compétences plutôt que le sexe de la personne concernée**
9. **Ne pas utiliser l'argument de la complémentarité (renforçant les stéréotypes) mais valoriser les compétences individuelles de la personne**
10. **Ne tolérer aucun commentaire ou blague sexiste, aucune objectification des personnes**
11. **Veiller à un équilibre dans le nombre des visuels représentant les femmes et les hommes et plus largement dans l'iconographie, et promouvoir des rôles et des représentations non stéréotypés dans les supports de communication**
12. **Introduire un contrat de communication interne et externe reprenant tous les éléments cités ci-dessus, qui peut se matérialiser dans un "code de conduite" ou un "guide de communication"**
13. **Former les communicants à la communication non biaisée et "bilingue"**

Madame le Directeur
Madame la Directrice

Quand le Conseil se féminise
Quand le Conseil est mixte
L'entrepreneuriat au féminin
Les femmes entrepreneures

Michèle, mariée, 3 enfants, PDG et Michel Picard, directeur RSE
Michèle Durand, PDG et Michel Picard, directeur RSE

La petite Jeanne, du service communication
Jeanne Durand, du service communication

Encore un qui va prendre son mercredi...

J'ai recruté une femme
J'ai recruté la meilleure candidate

Précisions

Si les collaborateurs et collaboratrices sont encouragés à employer un langage égalitaire, il est également possible pour l'organisation de promouvoir ce langage à travers ses publications, notamment dans les documents clés à même de diffuser un message fort, telles que les fiches de postes ou les offres d'emploi.

Pour aller plus loin
Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il propose 10 recommandations pratiques pour communiquer sans stéréotype.





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'effectif de l'entreprise est alors de 59 000 collaborateurs dans le monde. Les femmes représentent 14% des managers du groupe. L'entreprise semble peu attractive pour les femmes et le développement de leur carrière est encore timide. Didier Michaud-Daniel prend ses fonctions de Directeur Général en 2012 avec l'objectif clair d'améliorer significativement la mixité Femmes - Hommes, en particulier dans la population des managers.

MISE EN OEUVRE

Le plan d'action est double :

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

En 2017, Didier Michaud-Daniel 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 leur caractère 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 400 000 clients dans le monde. Rapidement après, le ratio mixité apparaît dans le suivi des indicateurs de performance trimestrielle.

En 2020, le Comité exécutif compte 12 membres, dont 4 femmes – 2 dans des fonctions support et 2 dans des fonctions opérationnelles.

Didier Michaud-Daniel entreprend alors d'étendre ces efforts plus largement au sein des équipes pour que des viviers de femmes émergent partout dans le groupe.

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

De nombreuses politiques sont développées au niveau du groupe ainsi que dans les opérations pour favoriser la mixité : politique d'inclusion, parentalité, 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 » devient l'une des valeurs du groupe en 2019 ; de nombreux groupes de mentoring de femmes se développent dans l'entreprise notamment en Asie, en Amérique latine et en France avec beaucoup de succès.

C'est en 2021 que la mixité devient un indicateur de performance intégré dans les bonus de tous les managers du groupe. Cela devient aussi un indicateur clé de l'indexation de notre crédit syndiqué de 600M€. Enfin, c'est un indicateur sur lequel l'entreprise s'est engagée dans le cadre de son plan 2025.

AUJOURD'HUI

Après 10 ans, Bureau Veritas n'est pas encore au bout du chemin mais les progrès enregistrés sont fulgurants et l'engagement pour promouvoir et effectivement poursuivre la mixité est désormais enraciné dans les processus internes et la culture d'entreprise.

Bureau Veritas compte désormais 82 000 employés dans le monde. 26% des managers sont des femmes, soit environ 21 320 femmes managers contre environ 8 260 en 2012 – soit une augmentation d'environ 160% de la population de femmes manager en 10 ans.

- 42% de femmes au Conseil d'administration
- 31% de femmes au Comité exécutif, dont 2 dans des fonctions dites opérationnelles
- C'est une femme ingénieure qui prendra les fonctions de CEO du Groupe en juin 2023
- 29% de femmes dans des fonctions de dirigeantes
- 26% de femmes dans des fonctions de managers

L'objectif à 2025 est encore plus ambitieux : 35% de femmes parmi les dirigeants, 35% de femmes parmi les managers.

MESURE 1 : 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 dirigeants.

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 dirigeants 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 OEUVRE

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 40% dans la population des cadres supérieurs (1 600 dirigeants 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

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 2022, le Conseil d'administration compte 60% de femmes ;
- 45% de femmes au sein du Comité Exécutif ;
- 39% de nos hauts dirigeants sont des femmes ;
- 44% de femmes dans les rôles de management, 56 dans la catégorie employée ;
- Certification label GEEIS au Groupe Sodexo et 5pays: Belgique, Brésil, Emirats Arabes Unis, France, et Inde.
- Les WEPS (Women's Empowerment Principles) signés dans 100% des pays de Sodexo.

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 responsable, lancé par SoTogether, le conseil consultatif. Depuis sa création en 2016, SheLeads a soutenu plus de 600 femmes cadres dans 45 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.

BUSINESS USE CASE

MESURE 2 : 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 OEUVRE

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. Le groupe Crédit Mutuel Arkéa vise un objectif de 100% de ses collaboratrices et collaborateurs sensibilisé(e)s à fin 2021. Un grand pas sur le chemin de l'inclusion durable pour un groupe qui considère le capital humain comme sa principale richesse.

BUSINESS USE CASE

MESURE 3 : PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES PROCESS



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 OEUVRE

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.

D'ores et déjà, les 1ers retours sont encourageants. 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.

Un bilan sera organisé en décembre afin de mesurer l'impact sur l'évolution de carrière et d'identifier les axes d'amélioration.

BUSINESS USE CASE

MESURE 3 : PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES PROCESS



CONTEXTE

La promotion de la parité femmes/hommes est au cœur de la stratégie de Sanofi. Accroître les talents féminins fait partie des objectifs inclus dans la rémunération variable individuelle des membres du Comité exécutif. Sanofi a pris l'engagement d'ici 2025 de parvenir à la parité femmes-hommes au sein de sa population de senior leaders (38,8% de femmes en 2020 contre 37,2% de femmes en 2019) et d'atteindre une proportion de 40% de femmes dans sa population Exécutive (31,3% de femmes en 2020 contre 29,9% de femmes en 2019).

Contrôlés annuellement, les principes et pratiques de rémunération de Sanofi visent à garantir un traitement équitable de l'ensemble de ses collaborateurs pour un niveau de poste donné et pour un même niveau de performance individuelle.

Sanofi se place à nouveau en 2020 dans le premier tiers des entreprises notées dans l'Index de l'égalité femmes-hommes avec des notes comprises entre 75 et 99 (moyenne pondérée de 90) *i.e. la moyenne pour les entreprises de plus de 1 000 salariés est de 87/100.*

MISE EN OEUVRE

Depuis 2018, Sanofi déploie son programme Elevate, s'adressant aux femmes avec pour ambition de développer de futurs senior leaders féminins. 136 femmes y ont participé depuis son lancement.

En 2020, Sanofi a déployé plusieurs actions en proposant un développement ciblé de 100 femmes Leaders (grade 5) pour des postes spécifiques (accompagné de revues semestrielles des talents féminins, « prise de risque » sur les promotions avec développement personnalisé), des listes de recrutements/panels de candidats équilibrés (engagements : au moins 60% de candidates sur les *short lists* externes; 50% de femmes dans tous les panels d'entretiens), mais aussi d'intégrer la diversité des genres des équipes de direction dans ses indicateurs de performance en l'ajoutant en tant que mesure de performance pour la population Exécutive.

Par ailleurs, Sanofi met en place annuellement des budgets spécifiques pour lutter contre les disparités salariales femmes-hommes (touchant 0,1% de sa masse salariale en France).

AUJOURD'HUI

Sanofi poursuit ces actions et souhaiterait désormais développer un *sourcing* favorisant une plus grande diversité des profils recrutés. Le Groupe met ainsi en place une cartographie identifiant les talents féminins internes & externes (s'appuyant par exemple sur les *People review*, le *Succession Planning*, la *Market Analyse Insight*, etc.). En outre, l'entreprise construit son vivier de talents féminins en partenariat avec le RH Talent Speed networking, son Comité Mobilité, etc., tout en développant ses relations avec les écoles, les universités et ses partenaires locaux (Capital filles, mentoring étudiantes profil ingénieur/pharmacien, etc.).

Pour attirer plus de talents féminins, Sanofi a notamment veillé à faire évoluer ses offres d'emploi (revue du titre de fonction, descriptif de poste éliminant les terminologies sexuées, mise en avant de la flexibilité du travail et des perspectives d'évolution de carrières). L'entreprise propose également une *long list* et une *short list* de candidatures paritaires (50% de candidatures féminines). De plus, une nouvelle approche d'entretien et d'évaluation voit le jour, moins basée sur l'expérience et davantage sur l'examen des talents/compétences des candidatures féminines en évitant les biais des stéréotypes grâce à des formations coaching Hiring Manager/ TA/ HR. Ces actions sont accompagnées d'un *reporting* (quantitatif et qualitatif) pour suivre les évolutions du Groupe.

À travers ses nombreux engagements (feuille de route recrutement « parité femmes/hommes » mise en avant auprès des Hiring Manager & des HR, mise en place de mentoring lors de l'*onboarding* du Management, publication en interne des témoignages de Senior Leader féminins, mais aussi sensibilisation de ses partenaires (écoles, cabinets de recrutement, etc.) sur ses engagements Inclusion & Diversité), Sanofi attire à la fois de nouveaux talents tout en fidélisant ses collaborateurs.

BUSINESS USE CASE

MESURE 4 : FIXER DES OBJECTIFS DE MIXITÉ FEMMES-HOMMES PRÉCIS ET AMBITIEUX, AVEC UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA PART VARIABLE DE LA RÉMUNÉRATION

france•tv

CONTEXTE

France Télévision a en 2021 un index égalité de très bon niveau : 97 / 100.

La Présidente a faite 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 en 2021

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 :

- « A 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 en 2023 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.

MESURE 5 : PARTAGER LARGEMENT LE TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS MIXITÉ

CONTEXTE

La mixité femmes-hommes est une priorité de notre plan stratégique 2020-2024, et figure parmi les douze engagements de notre « manifeste » – document coconstruit avec des centaines d'associés dans le monde sur la base duquel notre équipe exécutive est élue tous les quatre ans. Début 2021, notre groupe a fixé et communiqué des objectifs de mixité femmes-hommes réalistes mais ambitieux, compte tenu de notre diversité culturelle (Mazars est implanté dans plus de 90 pays dans toutes les régions du monde) et de la nature « associative » de notre organisation.

Nous avons fixé comme objectif fin 2024 d'atteindre 30% de femmes dans nos comités exécutifs nationaux et d'avoir 25% de femmes associées globalement, ce qui implique de surveiller et nourrir très scrupuleusement le vivier de femmes chaque année « cooptées » (c'est-à-dire éligibles à être élues associées). Il nous faut par conséquent nous assurer d'un bon équilibre femmes-hommes à tous les niveaux de la pyramide des talents. En particulier, comme beaucoup d'entreprises de conseil et d'audit, l'enjeu pour Mazars se situe au niveau des managers séniors : il est essentiel de renforcer cette fonction si l'on veut accroître la part de femmes au niveau supérieur, celui des associés et fonctions exécutives.

MISE EN ŒUVRE

Parmi d'autres mesures, Mazars a mis en place un reporting mondial des indicateurs de mixité depuis quatre années. En 2022, 62% de nos 90+ pays ont suivi et partagé leurs indicateurs sur de multiples dimensions ; notamment nous surveillons l'évolution de la part des femmes :

- Dans l'effectif globale et à chaque niveau de l'organisation (des stagiaires et assistants aux associé(e)s), et pour chaque practice ;
- Dans les fonctions de leadership et exécutives (aux niveaux global et national) ;
- Parmi les recrutements, pour chaque niveau ou fonction ;
- Parmi les départs ;
- Dans les promotions et les viviers de potentiels ou de cooptations ;
- Parmi les collaboratrices et collaborateurs qui bénéficient de formations.

Nous surveillons également l'équilibre femmes-hommes par type de contrats de travail (CDI, CDD, temps partiel), ce qui permet d'identifier des tendances et écarts, et avons commencé à identifier le nombre de congés maternités et paternités au sein du groupe.

Au-delà des indicateurs de « situation », nous suivons des indicateurs « d'actions », pour identifier la qualité et pertinence des mesures mises en œuvre dans nos différentes entités du groupe. Nous avons lancé en 2021 un programme obligatoire pour nos 20 « plus gros » pays, consistant à compléter l'outil d'auto-évaluation codéveloppé par Mazars et l'Observatoire de la Mixité, afin d'identifier les actions de mixité mises en œuvre et les manques.

AUJOURD'HUI

En 2022, nous avons fait des progrès significatifs en matière de suivi et de gestion de la mixité femmes-hommes dans l'ensemble du groupe Mazars. En plus des indicateurs de mixité, nous suivons des KPIs fondamentaux pour identifier les angles morts potentiels dans le domaine de la diversité et de l'inclusion. Ainsi, notre nouvelle enquête mondiale (environ 1400 répondant.e.s dans toutes les régions), nous a permis par exemple d'identifier des écarts entre les hommes et les femmes en matière d'expérience professionnelle et de promotion, et de comprendre les principaux défis qui freinent les femmes dans leur ascension vers des postes de direction. Grâce à ces informations, Mazars a pu lancer et étendre de nouvelles initiatives en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans la culture et l'environnement de travail, notamment autour de la flexibilité et du soutien parental, et de renforcer le mentorat et le parrainage.

Grâce à nos efforts, nous sommes en passe de réaliser nos objectifs de 25% d'ici fin 2024, ayant atteint 22% de femmes associées en janvier 2023.

MESURE 5 : PARTAGER LARGEMENT 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 1000 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 été testée au printemps 2021 auprès de 13 établissements pilotes représentant l'ensemble des métiers du groupe et des territoires très différents. Plus de 1700 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 en 2022 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 !



Michel Landel
Administrateur indépendant
Parrain de l'Observatoire de la Mixité

MESURE 6 : COMMUNIQUER SUR LA MIXITÉ EN INTERNE ET EN EXTERNE, ET GÉNÉRALISER L'USAGE D'UN LANGAGE ET D'UNE COMMUNICATION ÉGALITAIRES

Pour moi, il y a souvent un manque d'exemplarité dans la façon dont on s'exprime, et cela pèse sur l'inconscient de chacun. Cela peut venir du plus haut niveau, alors même que les dirigeantes et les dirigeants doivent justement faire preuve d'exemplarité en tant que représentants de l'entreprise.

Quand on s'exprime systématiquement au masculin lors de communications internes et externes, cela dévalorise les femmes. Il s'agit donc de trouver un équilibre sur ces sujets sensibles. Dans les organisations, et pas seulement les entreprises, on a souvent tendance à dévaluer de façon souvent inconsciente la place des femmes, au travers d'un discours paternaliste voire sexiste, ou par des plaisanteries. Certains groupes recherchent à faire disparaître ce type de comportements. Carrefour, par exemple, a réalisé un guide pratique à destination de ses collaborateurs et collaboratrices sur « les neuf réflexes du leader inclusif ». Crédit Mutuel Arkéa favorise aussi l'usage d'un langage égalitaire et bienveillant au quotidien aussi bien à travers la féminisation progressive des titres – comme ceux de « directeur » / « directrice » –, que par la tenue de formations pour prévenir le « sexisme ordinaire » au travail.

Il existe donc nombre de moyens très concrets pour faire comprendre que langage et mixité sont des sujets intrinsèquement liés, sur lesquels il est possible d'instaurer des bonnes pratiques très simples. En outre, mieux vaut également parler de « mixité » que de « féminisation » ou de « parité ».

De mon point de vue, la féminisation de l'ensemble des titres, à l'oral comme à l'écrit, est capitale pour instaurer un réel changement. Par exemple, remplacer « Madame le directeur » par « Madame la directrice ». Il ne faut également pas avoir peur de créer de nouveaux termes s'ils n'existent pas encore au sein de l'entreprise.

En parallèle, il est crucial de veiller à ce que l'équilibre femmes-hommes dans les messages de l'entreprise soit respecté à la fois dans le nombre de femmes et d'hommes s'exprimant, mais aussi dans leurs titres, pour leur accorder la même visibilité. Par ailleurs, les sujets traités dans ces communications sont aussi importants, et il ne faut pas réserver aux femmes les questions relatives à la vie personnelle.

Cependant, l'élément clé pour que de telles démarches fonctionnent reste la sincérité des entreprises, combiné à l'alignement des actes aux paroles. C'est seulement lorsque ces éléments sont réunis qu'une prise de conscience globale se fait au sein de l'entreprise, que les lignes bougent, que le sujet prend toute son importance. Il en va également de la pérennité des groupes, car les attentes des jeunes générations ont elles aussi évolué, et elles recherchent désormais une exemplarité des entreprises en la matière.

LA MIXITÉ EN ACTIONS : QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION À L'USAGE DES DIRIGEANT(E)S QUI VEULENT ACCÉLÉRER LA MIXITÉ – OUTIL CODÉVELOPPÉ AVEC MAZARS ET L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

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. L'Observatoire de la Mixité, avec l'ensemble de ses membres, a identifié six mesures qui ont prouvé leur efficacité pour accélérer la mixité dans les entreprises. Partenaire de l'Observatoire, Mazars a proposé d'enrichir et compléter ce travail en codéveloppant un questionnaire d'auto-évaluation, un outil résolument pratique permettant aux dirigeants 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. Cet outil d'auto-évaluation est accessible dans cette nouvelle édition du Livre vert de l'Observatoire de la Mixité, ainsi que dans une co-publication Mazars / Observatoire de la Mixité : « Mixité Femmes-Hommes : de la volonté à l'action ». Cet outil a été dirigé par Cécile Kossoff, Global Diversity Leader du Groupe Mazars, et réalisé en collaboration avec l'Observatoire de la Mixité sous la direction de Marie-Christine Mahéas, et avec la contribution exceptionnelle de Mrs Rohini Anand, qui a été pendant de nombreuses années SVP and Global Chief Diversity Officer de Sodexo et qui conseille aujourd'hui des entreprises sur leurs questions de diversité et d'inclusion.

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 l'Observatoire de la 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.

Ce questionnaire a été développé sous la direction de Mazars, conjointement avec l'Observatoire de la Mixité, 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 dirigeants 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 MAZARS et l'Observatoire de la 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.

MESURE 1

Présenter un engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Faire de la mixité femmes/hommes un élément visible de la stratégie et du business plan de l'organisation		1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
1.	La mixité hommes/femmes est inscrite en tant qu'objectif dans le plan stratégique, accompagné d'un calendrier précis (par exemple, sur une période de 1-3-5 ans).	<input type="radio"/>						
2.	L'équipe dirigeante a validé un plan d'action clair pour la mixité, avec des personnes responsables en charge de son exécution, et elle en surveille régulièrement les progrès.	<input type="radio"/>						
3.	Chaque ligne de métier, division ou fonction est tenue de soumettre sa stratégie de mixité femmes/hommes accompagnée d'un plan d'action.	<input type="radio"/>						
4.	La mixité femmes/hommes est inscrite dans nos valeurs et notre code de conduite.	<input type="radio"/>						
5.	La vision et la stratégie en matière de mixité femmes/hommes sont officiellement communiquées à l'ensemble des employés (par exemple, lors de séminaires ou réunions générales, dans les newsletters, les notes internes, etc.).	<input type="radio"/>						

II. La / le dirigeant(e) doit adopter un comportement exemplaire

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
6. Mon équipe et moi-même montrons l'exemple en matière de leadership inclusif : nous refusons de participer à des tables rondes exclusivement masculines, nous utilisons un langage égalitaire, sommes attentifs aux horaires des réunions, prenons soin de donner la parole aux femmes dans les réunions, etc.	<input type="radio"/>						
7. Mon équipe et moi-même nous sentons responsables et prenons les mesures qui s'imposent en cas de comportements anti-inclusifs au sein de l'équipe de direction (par exemple un langage ou des comportements inappropriés).	<input type="radio"/>						
8. Mon équipe et moi-même soutenons personnellement des femmes à fort potentiel, par exemple en défendant, en tant que sponsors, leur candidature explicitement et en nous assurant qu'elles figurent parmi les candidatures et les promotions aux postes supérieurs.	<input type="radio"/>						
9. J'ai nommé une femme parmi les dernières nominations au sein de mon équipe de direction, et si ce n'est pas le cas, j'ai pu justifier mon choix objectivement.	<input type="radio"/>						
10. Mon équipe de direction et moi-même sommes personnellement impliqués (par exemple, à titre de sponsors) dans une initiative ou un réseau interne de promotion de la mixité femmes/hommes.	<input type="radio"/>						

III. Nomination d'un cadre dirigeant à la mixité femmes/hommes

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
11. Mon entreprise a nommé un cadre supérieur pour diriger à temps plein la mixité (à moduler selon la taille de l'entreprise).	<input type="radio"/>						
12. Il ou elle me rend compte directement (reporte à la / au dirigeant(e)).	<input type="radio"/>						

IV. Affectation d'un budget pertinent

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
13. Le directeur / la directrice de la diversité dispose d'une équipe dédiée pour l'aider à mener à bien ce changement.	<input type="radio"/>						
14. Nous avons consacré suffisamment de ressources pour soutenir notre ambition en termes de mixité femmes/hommes, en adéquation avec la taille de mon organisation et l'ampleur du changement à mener.	<input type="radio"/>						

V. La mixité femmes/hommes figure régulièrement à l'ordre du jour de l'équipe dirigeante

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
15. Nous suivons régulièrement et mesurons les résultats de nos programmes de mixité femmes/hommes et surveillons l'évolution de nos KPI en la matière.	<input type="radio"/>						
16. La mixité femmes/hommes figure régulièrement à l'ordre du jour de l'équipe dirigeante et nous consacrons suffisamment de temps pour discuter des progrès.	<input type="radio"/>						

VI. Mise en place de programmes de formation/sensibilisation à destination du management et des équipes

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
17. Mon équipe de direction et moi-même participons chaque année au moins à une session de sensibilisation sur la mixité femmes/hommes ou l'inclusion (par exemple, formations présentielle, séances de benchmarking avec d'autres entreprises, mentoring réciproque).	<input type="radio"/>						
18. En tout premier lieu, nous avons sensibilisé l'équipe dirigeante à la question des préjugés et biais inconscients.	<input type="radio"/>						

VII. Une rubrique est consacrée à la mixité femmes/hommes dans toutes les publications internes, ainsi que dans les rapports externes

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
19. Nous communiquons sur la mixité femmes/hommes, indicateurs de performance à l'appui, dans nos rapports internes, ainsi que dans les rapports externes de l'organisation (par exemple, newsletters, rapports annuels, rapports RSE).	<input type="radio"/>						

VIII. Communication interne et externe de la / du dirigeant(e)

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
20. En ma qualité de dirigeant(e), je défends personnellement et publiquement la mixité femmes/hommes, en m'exprimant visiblement en interne (par exemple, dans les assemblées générales, les newsletters, les événements) et en externe (par exemple, dans les forums, les conférences, sur les réseaux sociaux, dans les journaux, etc.).	<input type="radio"/>						

Veillez compter les actions ayant obtenu une note de 4 ou 5 et indiquer votre score : x / 20

MESURE 2

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

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Comprendre les freins à la mixité femmes/hommes dans mon entreprise							Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
		1	2	3	4	5		
21.	Mon équipe de direction et moi-même sommes conscient(e)s des stéréotypes et des barrières que les femmes tendent à s'imposer, comme par exemple la réticence à demander une promotion, l'impératif de devoir justifier 100 % des qualifications, etc.).	<input type="radio"/>						
22.	Nous avons mené une analyse de la situation au sein de l'organisation afin d'identifier les freins à la mixité (par exemple, culturels, organisationnels, personnels). (C.f. Q 33 – 34 et Annexe 1)	<input type="radio"/>						
23.	Nous avons identifié les stéréotypes qui freinent la promotion des femmes à compétences égales au sein de notre organisation (par exemple, styles de leadership, pénalisation de la maternité).	<input type="radio"/>						

II. Développer un argumentaire solide et le communiquer à tous les échelons

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
24. Nous avons analysé nos données internes et comparé avec les données et pratiques des autres organisations afin de développer un argumentaire étayé et solide en interne en faveur de la mixité, en adéquation avec notre métier et notre mission.	<input type="radio"/>						
25. Nous avons exposé les raisons d'un changement en développant un argumentaire précis et factuel pour notre entreprise, par exemple en démontrant une meilleure performance de nos divisions ayant des équipes mixtes ou les bénéfiques pour les clients, le développement de notre activité ou l'attractivité des talents.	<input type="radio"/>						
26. Sur la base de nos constats, l'organisation a rédigé une mission dans laquelle elle énonce clairement sa vision de la mixité.	<input type="radio"/>						
27. Nous avons communiqué cette mission à l'ensemble de l'organisation pour renforcer l'adhésion.	<input type="radio"/>						

III. Inscrire le leadership inclusif dans la culture d'entreprise

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
28. Nous avons identifié les comportements et styles de leadership inclusifs que nous souhaitons voir adoptés par l'équipe de direction et l'ensemble de nos managers.	<input type="radio"/>						
29. Nous avons communiqué sur les comportements de leadership inclusifs et ils sont devenus des critères importants et valorisés dans nos processus d'évaluation de la performance de nos managers.	<input type="radio"/>						
30. Nous érigeons les femmes en modèles visibles au sein de mon entreprise (dans le cadre d'initiatives clés et de notre communication).	<input type="radio"/>						
31. Nous avons développé des formations au leadership inclusif pour tous les managers, et intégré ces formations dans les programmes de développement managérial.	<input type="radio"/>						

Veillez compter les actions ayant obtenu une note de 4 ou 5 et indiquer votre score : x / 11

MESURE 3

Prendre en compte les différences entre les femmes et les hommes dans les process

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Analyse des données sur la parité par niveau et par fonction							
	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
32. Nous avons recueilli des données sur les promotions et les départs des femmes à chaque niveau et fonction de mon entreprise.	<input type="radio"/>						
33. Nous avons analysé ces données pour comprendre les freins à l'avancement des femmes et les raisons de leur départ pour chaque niveau et fonction.	<input type="radio"/>						
34. Sur la base de nos conclusions, nous avons étudié plus en détail, dans le cadre d'entretiens de départ et d'une analyse des revues annuelles d'évaluation, les freins spécifiques aux femmes et les raisons de leur départ ou de leur désengagement (Cf. Annexe 1)	<input type="radio"/>						

II. Lutter contre les freins grâce à des approches ciblées et efficaces

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
35. Nous avons revu nos processus RH (par exemple, évaluations, flexibilité, promotions, maternité et paternité, etc.) pour lever les freins spécifiques aux carrières des femmes (Cf. Annexe 2)	<input type="radio"/>						
36. Nous avons identifié les programmes de sensibilisation et formations nécessaires pour lutter contre ces freins.	<input type="radio"/>						
37. Nous avons mis en place certaines de ces formations ou programmes (par exemple, formation sur les stéréotypes et les biais inconscients, formation sur les freins usuels et le sexisme, mentoring réciproque, formation des personnels RH aux enjeux et management de la mixité, etc.).	<input type="radio"/>						
38. Nous avons rendu certaines de ces formations obligatoires, certaines étant dispensées en présentiel et basées sur l'apprentissage « expérientiel ».	<input type="radio"/>						
39. Je participe personnellement et je demande à mon équipe de direction d'assister à ces formations.	<input type="radio"/>						
40. Nous avons demandé aux représentants syndicaux d'apporter leur soutien à ces formations et d'y prendre part.	<input type="radio"/>						
41. Nous évaluons les changements de comportement avant/après ces programmes de formation.	<input type="radio"/>						
42. L'organisation a validé un programme continu et un budget pour dispenser ces formations à tous les échelons.	<input type="radio"/>						
43. Nous avons désigné et formé des champions ou des ambassadeurs, y compris des champions masculins, capables de sensibiliser les collaborateurs à tous les niveaux de notre organisation.	<input type="radio"/>						
44. Nous proposons un « Peer coaching » pour les femmes en voie d'accéder aux niveaux N-2 et N-1.	<input type="radio"/>						

MESURE 4

Fixer des objectifs de mixité femmes-hommes précis et ambitieux, avec un impact significatif sur la part variable de la rémunération

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Formuler une aspiration et des objectifs clairs en matière de mixité femmes/hommes et combler les écarts identifiés

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
45. Nous avons comparé la situation de notre organisation en matière de politique, d'objectifs et de résultats mixité avec celle d'autres organisations.	<input type="radio"/>						
46. Nous avons réalisé des analyses prédictives afin de projeter notre réservoir de talents.	<input type="radio"/>						

II. Fixer des objectifs clairs en matière de représentation, de promotion, d'embauche, de formation, de qualification, de conditions de travail, de rétention et d'engagement des femmes

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
47. Nous avons fixé des objectifs à différents niveaux (et cela inclut : au global, à chaque niveau hiérarchique et d'ancienneté, parmi les hauts potentiels et les postes de cadres dirigeants) afin de construire et maintenir un réservoir de talents féminins sans failles et dynamique.	<input type="radio"/>						
48. Nous avons défini des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis), à l'échelle de l'organisation et à chaque échelon.	<input type="radio"/>						
49. Nous avons communiqué en interne les objectifs pour les différents échelons et fonctions.	<input type="radio"/>						
50. Nous avons publiquement communiqué notre ambition en matière de mixité.	<input type="radio"/>						

III. Conditionner les rémunérations variables versées à la réalisation des objectifs

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
51. Nos équipes de direction et de management doivent répondre de l'atteinte de ces objectifs qui sont discutés lors des revues annuelles de performance.	<input type="radio"/>						
52. Nous avons intégré nos objectifs en matière de mixité femmes/hommes à différents niveaux dans nos processus d'évaluation et de rémunération variable des dirigeants.	<input type="radio"/>						
53. Nous veillons à conditionner de manière significative les rémunérations variables à l'atteinte des objectifs de mixité femmes/hommes (par exemple, minimum dans notre plan de primes et bonus).	<input type="radio"/>						

IV. Inscrire le « leadership inclusif » en tant critère de performance des dirigeants et managers

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
54. Nous avons défini les critères d'un « leadership inclusif » à tous les niveaux de l'organisation et ces critères sont inclus dans les processus d'évaluation des managers.	<input type="radio"/>						

Veillez compter les actions ayant obtenu une note de 4 ou 5 et indiquer votre score : x / 10

MESURE 5

Partager largement le tableau de bord des indicateurs mixité

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Recueillir des données sur la parité pour identifier les écarts								
	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner	
55. Notre organisation recueille des données spécifiques par genre en matière de représentation et de progression de carrière dans le vivier de talents.	<input type="radio"/>							
56. Ces données sont régulièrement mises à jour (par exemple, au moins une fois par an).	<input type="radio"/>							
II. Construire et suivre l'évolution d'une base d'indicateurs solide et complète								
	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner	
57. Nous mesurons la proportion de femmes par rapport aux hommes sur une large gamme de critères, au global, ainsi que de façon granulaire, par exemple à différent échelons, sur différentes cohortes, et sur l'ensemble du cycle de vie et de progression des talents (recrutement, promotions, départs, salaires, etc.). (C.f. en Annexe 3 une checklist détaillée à parcourir avec les RH) .	<input type="radio"/>							

III. Partager de manière efficace les données sur la mixité femmes/hommes

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
58. Le tableau de bord de notre performance en matière de mixité femmes/hommes est à la disposition de tous les collaborateurs, et le personnel de mon organisation peut facilement y accéder, par exemple sur l'intranet de l'entreprise.	<input type="radio"/>						
59. Lorsque nous communiquons ou rapportons des données, nous ne soumettons pas simplement des données brutes, mais une analyse de la situation étayée de messages clés tournés vers l'action.	<input type="radio"/>						
60. Nous publions ces données et les communiquons en externe dans nos rapports annuels ou RSE, ou auprès des médias.	<input type="radio"/>						
62. Nous sommes attentifs à la manière de communiquer le tableau de bord en interne, d'interpréter les données et de transmettre les messages, de sorte qu'ils ne soient pas perçus négativement, notamment par les hommes.	<input type="radio"/>						

Veillez compter les actions ayant obtenu une note de 4 ou 5 et indiquer votre score : x / 7

MESURE 6

Communiquer sur la mixité en interne et en externe, et généraliser l'usage d'un langage et d'une communication égalitaires

Veillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

I. Être attentif au choix des mots en parlant de mixité femmes/hommes au sein de l'organisation, de manière à refléter le degré de maturité et aborder les actions spécifiques auxquelles l'entreprise est confrontée

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
62. Nous avons réfléchi à l'utilisation d'une terminologie appropriée, adaptée au niveau de maturité de notre organisation, pour parler de la mixité et de l'inclusion (par exemple nous avons mis l'accent sur la notion de mixité ou d'égalité femmes/hommes, plutôt que sur la parité ou la diversité, afin sensibiliser nos collaborateurs à ce sujet).	<input type="radio"/>						

II. Promouvoir un langage égalitaire dépourvu de connotations sexistes au sein de l'organisation

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
63. Mon équipe et moi-même faisons toujours et systématiquement référence « aux femmes et aux hommes » sans aucune distinction (par exemple en utilisant systématiquement et de façon égale leur nom ou prénom, ou les titres tels que M. / Mme, ou Dr, etc., ou en incluant les deux genres dans nos communications : « Chères amies, chers amis », ou encore en les citant par ordre alphabétique).	<input type="radio"/>						
64. Mon équipe et moi-même veillons en toutes circonstances à ne dévoiler aucune information personnelle telle que la situation de famille, le statut des enfants, etc., lorsque nous présentons un collaborateur ou une collaboratrice.	<input type="radio"/>						
65. Mon équipe et moi-même évitons toute condescendance en parlant des femmes (comme par exemple les appeler « les filles ») et nous ne faisons aucune mention de type sexiste ou sur leurs caractéristiques physiques.	<input type="radio"/>						
66. Mon équipe et moi-même sommes cohérents en termes de qualification ou reconnaissance d'accomplissement personnel, sans distinction entre les femmes et les hommes.	<input type="radio"/>						
67. Dans les langues qui distinguent le féminin et le masculin, et lorsque la culture le permet, nous utilisons automatiquement la version féminine des intitulés de poste.	<input type="radio"/>						

III. Veiller à donner aux femmes un espace d'expression et de visibilité

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas	Je ne sais pas mais je vais me renseigner
68. Nous sommes soucieux d'avoir une représentation équilibrée femmes/hommes dans les forums, les engagements publics, etc.	<input type="radio"/>						
69. Nous veillons à donner la parole aux femmes lors des réunions et à valoriser leurs interventions au même titre que celles des hommes.	<input type="radio"/>						
70. Je me corrige ou je reprends mon équipe lorsque nous tombons involontairement dans des biais discriminants comme couper la parole aux femmes ou répéter à l'identique des idées émises par des femmes et se les approprier.	<input type="radio"/>						
71. Mon équipe et moi-même mettons systématiquement un terme à tout comportement ou langage déplacé que nous relevons.	<input type="radio"/>						

Veillez compter les actions ayant obtenu une note de 4 ou 5 et indiquer votre score : x / 10

Veillez additionner l'ensemble de vos sous-totaux et noter votre score total : xx/71

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. Etablir 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. Etudier 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 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 tout 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.

LE COMITÉ D'ORIENTATION DE L'OBSERVATOIRE



Le Parrain de l'Observatoire

Michel Landel

Administrateur indépendant

Son rôle est d'interpeller, ouvrir la réflexion et porter les enseignements de l'Observatoire.

7 GROUPES PARTENAIRES



1. **Marc Bourgain** Directeur du pôle Qualité de Vie au Travail et Diversité au sein de la DGRH – Groupe SNCF
2. **Stéphanie Cau**, SVP RSE, Marque et Communication de Bureau Veritas
3. **Satu Heschung** VP, Global Diversity & Inclusion – Sodexo
4. **Cécile Kossoff** Directrice Communication, Marketing & de la Marque du Groupe – Mazars
5. **Béatrice Le Fouest** Directrice des Parcours Professionnels et de la Diversité – France Télévisions
6. **Alain Masson** Directeur Responsabilité Sociale de l'Entreprise – Sodexo
7. **Yannick Monsnereau** Responsable Egalité des Chances, Inclusion et Diversité – France Télévisions
8. **Anne-Sophie Nomblot** Déléguée Générale du Réseau SNCF au Féminin – Groupe SNCF
9. **Benoît Pradeux** Responsable Diversité et Qualité de vie au travail, DRH du Groupe – Crédit Mutuel Arkéa
10. **Elisabeth Richard** Directrice Coordination Communication et Animation, en charge de la place des femmes – ENGIE
11. **Nolwenn Yven** Cheffe de projet Mixité/Diversité – Crédit Mutuel Arkéa

LE COMITÉ D'ORIENTATION DE L'OBSERVATOIRE

DES EXPERTES ET EXPERTS RECONNUS D'ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES



Coordination de l'Observatoire

1. **Viviane de Beaufort** Professeure à l'ESSEC Business School
2. **Ingrid Bianchi** Membre fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et Administratrice du Club XXIe Siècle
3. **Arnaud de Bresson** Délégué général de Paris EUROPLACE
4. **Agnès Bricard** Ambassadrice à la participation et à l'intéressement, Vice-pdte de PactePME, Membre du Bureau de 2GAP France
5. **Armelle Carminati** Présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale du MEDEF
6. **Brigitte Grésy** Ex-Présidente du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh)
7. **Annie Kahn** Ex-journaliste Le Monde, experte Mixité et Management, Administratrice
8. **Cristina Lunghi** Présidente-fondatrice d'Arborus
9. **Hortense de Roux** Présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF)
10. **Olga Trostiansky** Présidente du Laboratoire de l'égalité
11. **Caroline de La Marnierre** Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable et **coordinatrice de l'Observatoire**
12. **Marie-Christine Mahéas** Head of Mazars Center for Diversity and Inclusion, autrice du livre « Mixité, quand les Hommes s'engagent (Eyrolles) » et **coordinatrice de l'Observatoire**

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...

Crédits et remerciements

Parrain de l'Observatoire
Coordinatrices de l'Observatoire
Comité d'Orientation de l'Observatoire
Rédaction : Institut du Capitalisme Responsable
Conception graphique/exécution : Lisa Mercier

Contacts

Institut du Capitalisme Responsable
Charles Rassaert
Manager ESG
crassaert@institutcr.com
+33(0)6 71 48 29 69

Marie-Christine Mahéas
Co-coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité
marie-christine.maheas@wanadoo.fr
+33(0)6 20 99 31 39



Observatoire
de la
MIXITÉ

NOTRE ACTIVITÉ

L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliquée à l'entreprise, aux investisseurs, aux gestionnaires d'actifs, aux pouvoirs publics et aux autres parties prenantes, sur la pensée intégrée et responsable.

Son objectif est de contribuer à l'édification d'un nouveau modèle de capitalisme qui prenne en considération les enjeux financiers, sociaux et environnementaux.

L'Institut conçoit pilote et anime des groupes de travail entre dirigeants d'entreprises et de fonds d'investissements, représentants de la société civile et experts de Place, afin d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques et financiers dans une démarche de capitalisme responsable.

NOS THINK & DO TANKS | NOS ÉVÈNEMENTS

Les think & do tanks et évènements de Place fédèrent les entreprises partenaires tout comme des partenaires institutionnels, et sont composés d'experts d'entreprises, de la finance, des pouvoirs publics, des universités, des ONG, etc.

Chacun est co-construit et doté de sa propre gouvernance. Ils partagent et valorisent les bonnes pratiques et développent les réflexions sur une thématique stratégique.



Les Observatoire de l'Institut du Capitalisme Responsable

Observatoire de la Mixité

Observatoire de la Matérialité des Enjeux Sociaux et Environnementaux

Observatoire de la Raison d'Être

Observatoire de l'Inclusion

Observatoire des Actionnaires d'Avenir



Les Rencontres de l'Institut du Capitalisme Responsable

Grands Prix du *Business* et de la Gouvernance Responsables

Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité

Capitalisme Responsable : Le Talk