



A M E

Alliance pour la mixité  
en entreprise

## Gender Balance across the Atlantic: evidence for a case

L'égalité professionnelle  
des deux côtés de l'Atlantique :  
des Evidences !

**MARDI 2**  
OCTOBRE 2018  
à IAE LYON

Événement organisé par l'AME (Alliance pour la Mixité en Entreprise) en partenariat avec l'IAE Lyon School of Management.  
Avec la contribution du Consulat des Etats-Unis d'Amérique de Lyon et de la Chambre de Commerce Europe-Amérique Auvergne Rhône-Alpes



Alliance pour la mixité  
en entreprise

## Le Réseau des Réseaux d'Entreprises en faveur de la mixité professionnelle

L'Alliance pour la Mixité en Entreprise est un Collectif de 18 réseaux d'entreprises, créé en 2012 qui agit pour **faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes**.

### Nos objectifs

- **Partager** les **bonnes pratiques** et les rendre visibles
- **Mutualiser** les moyens de nos réseaux et **s'entraider**
- Imaginer et mettre en œuvre des **actions innovantes et efficaces** pour nos entreprises
- **La force de notre réseau est d'agir comme un levier et démultiplicateur des actions de nos réseaux respectifs et constitue une** « force de frappe » pour contribuer à la prise de conscience et l'action de la part des décideurs.

18 entreprises adhérentes, plus de 50 membres : [www.ame-association.fr](http://www.ame-association.fr)



# Et si nous regardions AUSTRI ce qui se passe de l'autre côté de l'Atlantique ?



Introduction **Corinne Hardy**, présidente de l'AME

L'Amé a à cœur de proposer chaque année une soirée de qualité autour d'une thématique concrète afin de fournir à nos entreprises des éléments de réflexion et d'interagir de manière innovante et constructive avec nos partenaires et soutiens (institutionnels en particulier).

Ce fut pour nous cette année encore un bonheur de préparer la septième rencontre « Evidences » en faveur de l'égalité professionnelle femmes – hommes événement avec nos partenaires.

Cette rencontre a proposé un regard croisé sur la manière dont sont perçus et abordés les enjeux de mixité en France, aux Etats-Unis et au Canada. Quelles spécificités et points de divergence ? Le but était de comparer pour comprendre, pour nous ajuster, pour nous hisser plus haut, plus vite. Nous avons mis en lumière les avancées de part et d'autres de l'Atlantique, les forces et les faiblesses liées à nos histoires et nos cultures... et identifié quelques « Evidences » universelles.



Quelques chiffres clés issus de l'étude « 8 FACTS ABOUT GENDER PARITY » publiée par McKinsey ont tout d'abord permis de « planter le décor ». (Les chiffres sont présentés en annexe)



**La rencontre s'est déroulée sur le Campus de l'IAE Lyon School of Management.** Nous avons été accueillis par Jacques Comby, président de l'Université Lyon 3. Elle a été animée par Liz Ascherl, directrice générale de Lingofacto, Natacha Lalande, directrice de la Chambre de Commerce Europe-Amérique Auvergne RhôneAlpes, et Marie-Christine Chalus- Sauvannet, Professeur des Universités.



Jacques Comby



Natacha Lalande



Marie Christine Chalus-Sauvannet,

# Introductions



*Rebecca Kimbrell, Consule des Etats-Unis à Lyon*

« Les femmes constituent la pierre angulaire d'un avenir économique mondial plus stable et plus prospère »

« Sciences, ingénierie, mathématiques : aux Etats-Unis et partout dans le monde, les femmes sont sous-représentées parmi les étudiants et les professionnels. **Partout, elles limitent leurs ambitions dans l'intérêt de leurs familles.**

A l'échelle mondiale, les femmes représentent 20 % des dirigeants d'entreprise. Dans la Silicone Valley, seuls 10 % des investissements « capital risk » sont mobilisés au profit d'une jeune entreprise dirigée par une femme. Pourtant, les femmes constituent la pierre angulaire d'un avenir économique mondial plus stable et plus prospère. Kofi Annan, septième secrétaire national des Nations Unies, qui nous a quitté cette année, le disait ainsi : « **L'égalité des sexes est plus qu'un objectif en soi, c'est une condition préalable pour relever le défi de la réduction de la pauvreté, de la promotion du développement durable et de la bonne gouvernance.** » »



*Georges Képénékian, en tant que Maire de Lyon*

« Quand l'évidence échappe à beaucoup, la meilleure manière de répondre, c'est en faisant de la pédagogie »

« L'égalité entre les femmes et les hommes - entre les êtres humains en général - devrait effectivement être « une évidence ». **L'entre-soi, quel qu'il soit, est toujours un facteur de régression.** Mais quand l'évidence échappe à beaucoup, la meilleure manière de répondre, c'est en faisant de la pédagogie. En chirurgie hospitalière par exemple, il n'y avait quasiment pas de femmes lorsque j'ai commencé, elles constituent aujourd'hui 30 à 40 % des effectifs. La progression est lente mais inexorable ! A Lyon, avec Thérèse Rabatel, adjointe déléguée à l'égalité femmes-hommes, nous travaillons pour faire prendre conscience de l'idéal d'égalité. Et pour que ce ne soit plus seulement un idéal mais une réalité. Pour que les femmes soient également davantage visibles dans l'espace public... Elles le seront à Lyon en 2019 avec la Coupe du Monde féminine de football, et nous en sommes particulièrement fiers. »

## Comparons-nous !

Présentée par **Julie Devaux** (Total),  
**Aurélié Molard** (Deloitte)  
et **Caroline Moisan** (IBM), membres de l'Ame



\* La loi française du 27 janvier 2011 dite « Loi Copé-Zimmermann » pose une obligation de respecter un quota minimum de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance.

## Carrières féminines : quelles différences selon les pays ?

Julie Devaux, Aurélié Molard, et Caroline Moisan membres de l'Ame nous présentent les destins d'Anna l'américaine, Carole la canadienne et Françoise la française. Pas de situation parfaite, mais des points forts et des pistes de progrès de chaque côté de l'Atlantique...



Anna, mariée à 25 ans, comme plus de 40 % des Américaines, a une espérance de vie de 81 ans et **partira à la retraite à 65 ans**. Elle a fait des études supérieures comme 47 % de ses compatriotes. A la naissance de ses enfants, elle a bénéficié de 16 semaines de **congés maternité... sans solde** (quelques Etats américains ont instauré des congés maternité partiellement rémunérés). Son salaire est **20 % moins élevé** que celui de ses collègues masculins.



Carole a 28 ans, elle a fait des **études supérieures comme 60 % des Canadiennes**, elle partira à la retraite à 63 ans. Son **salaire est inférieur de 13 %** à celui de ses homologues masculins. Elle fait partie des **40 % de cadres supérieures** de sexe féminin (20 % en France et aux Etats-Unis). Au Canada comme aux Etats-Unis, un cadre sur trois est une femme. Son PGD est une femme, comme 15 % des PDG canadiens (20 % aux Etats-Unis et 3% en France).



Françoise a 31 ans, vient d'avoir son premier enfant. Comme un tiers des Françaises, elle a fait des études supérieures et son **salaire est en retrait de 18 %** comparé à ses collègues masculins. Son congé maternité de 15 semaines a été rémunéré mais le retour a été difficile, le poste qu'elle convoitait ayant été attribué à un homme en son absence. **Une seule femme est patronne d'une entreprise du CAC40**, mais grâce à la loi Copé-Zimmermann\*, le **taux de féminisation des Conseils d'Administration est de 42 %**.

**Tour d'horizon des grands enjeux d'égalité en France, au Canada et aux Etats-Unis.** Si nos entreprises partagent un héritage commun, incontestablement masculin, les manières d'œuvrer au rétablissement de l'équilibre hommes-femmes varient selon les pays. Partout se dessinent deux grands moteurs de changement interdépendants : les aspects culturels et l'approche juridique.

### Un système de pensée à bousculer

*« Dans l'entreprise, nous sommes face à un discours viriliste, hégémoniste et anglo-saxon : une pensée datée, avec laquelle les femmes ne sont pas à l'aise... »*

**Christophe Falcoz**, professeur associé à l'IAE de Lyon, auteur de l'ouvrage  
*« Egalité femmes- hommes au travail, perspectives pour une égalité réelle »* (2018)

« L'entreprise a été inventée par des hommes qui ont pensé son organisation selon leur système de valeurs masculines. Sans compter que les penseurs de l'entreprise sont quasiment tous américains... Nous sommes donc face à un discours viriliste, hégémoniste et anglo-saxon : une pensée datée, avec laquelle les femmes ne sont pas à l'aise. Et les jeunes générations non plus !

**Ils ne se retrouvent pas dans les qualificatifs tels que « charismatique », « disponible », « autoritaire », « compétiteur ».** Ce sont pourtant les traits de leadership que l'on retrouve dans les descriptifs de poste, dans la mesure de la performance ou la gestion des carrières. Résultat : les hommes sont favorisés dans les postes de management et les femmes dans des rôles d'expertes. »



MIXITÉ



PARITÉ



ÉGALITÉ



#### Question de vocabulaire

L'égalité véhicule des valeurs et une logique éthique alors que la **mixité** (présence d'hommes et de femmes) ou la **parité** (50 % d'hommes et 50 % de femmes) sont des indicateurs quantitatifs qui ne permettent pas de mesurer l'égalité en termes de conditions (de rémunération, de mobilité, d'évolution professionnelle, etc.).

## Le congé maternité aux Etats-unis



« Seuls quatre Etats américains accordent des congés maternité rémunérés : l'Etat de New-York, le New-Jersey, la Californie et le Rhode-Island »

*Erin Monaghan, directrice du Corps Enseignant*

« Les lois aussi sont créés par des hommes... Prenons celles relatives au congé maternité. **Aux Etats-Unis**, le Family and Medical Leave Act prévoit **12 semaines de congé maternité sans indemnité**... La France et le Canada accordent respectivement 16 et 17 semaines rémunérées. Seuls quatre Etats américains prévoient des indemnités : l'Etat de New-York, avec huit semaines à 50 % du salaire de base (67 % en 2021), le New-Jersey, la Californie et le Rhode-Island avec six semaines à 60 %.

**Résultat** : aux Etats-Unis, très peu de femmes prennent les 12 semaines auxquelles elles ont droit. »



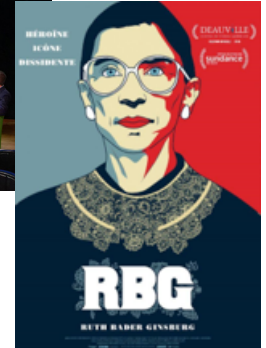
## La force des lois



*« Aux législations, s'ajoutent de réelles pressions de la part de certains investisseurs qui s'opposent à une emprise exclusivement masculine sur les entreprises »*

**Géraldine Arbant**, Avocate

« Il existe des lois en faveur de l'égalité dans chacun des trois pays. Au Canada, au niveau fédéral et provincial. **En France, la loi Copé-Zimmermann, qui a eu pour effet un taux de féminisation de 42 % des Conseils d'Administration, sera applicable aux sociétés non cotées à partir de 2020.** Aux Etats-Unis, il s'agit de dispositions étatiques. En tête : la Pennsylvanie qui impose 30 % de femmes parmi les administrateurs. En Californie, un quota sera applicable d'ici 2019 : au moins une femme, avec une sanction de \$500 000 pour les contrevenants. S'ajoutent de réelles pressions de la part de certains investisseurs, qui s'opposent à une emprise exclusivement masculine sur les entreprises. »



### **Le combat de Ruth Bader-Ginsburg aux Etats-Unis**

« Je suis devenue avocate à une époque où les femmes n'étaient pas acceptées par les professionnels du droit, » rappelle Ruth Bader-Ginsburg dans le documentaire qui lui est dédié, sorti en salle le 17 octobre dernier. « Des milliers de lois étatiques et fédérales discriminaient sur la base du genre. » Née en 1933, devenue juge, puis membre de la Cours Suprême des Etats-Unis en 1993, elle est aussi une icône de la lutte des femmes pour l'égalité : « Les hommes et les femmes sont des êtres d'égal dignité et devraient être égaux devant la loi, » répète t'elle.



## TROIS DIRIGEANTS, TROIS EXPÉRIENCES À L'INTERNATIONAL

### Comment voit-on (et comment vit-on) l'égalité professionnelle lorsqu'on a travaillé dans plusieurs pays ?

Qu'est-ce qui paraît évident, qu'est ce qui surprend, questionne ou inspire ? Trois témoins parlent de leurs expériences et de leurs ressentis. Ils décryptent le « face à face » avec une « autre » culture de la mixité.

## Unir au-delà des identités



*« Aux Etats-Unis, il existe un vrai mouvement collectif de féminisation des entreprises, doublé d'une réelle culture d'évitement du risque juridique »*

*Céline Schilinger, ex-directrice innovation et engagement, qualité, Sanofi Pasteur Française, de retour de trois ans d'expérience aux Etats-Unis.*

« Au fil de mes expériences, s'est opérée une évolution », note-t-elle. « Alors que j'avais commencé par ignorer et taire mon statut de femme, j'ai progressivement décidé de le revendiquer pour en faire une force. » Son expérience américaine ? « Aux Etats-Unis, il existe un vrai mouvement collectif de féminisation des entreprises, doublé d'une réelle culture d'évitement du risque juridique face à la multiplication des plaintes pour sexisme ou harcèlement. » Avant de conclure : « c'est aussi un pays très identitaire : les identités y sont très visiblement affirmées, ce qui constitue le germe de la division... et pose la difficile question de : comment unir et ne pas diviser ? »



### Un exemple d'action pour avancer ?

« Un programme d'aide aux femmes pour les équiper avec des compétences de prise de parole en public, pour qu'elles ne restent pas dépendantes d'un manager ou d'une culture d'entreprise pour avancer. Trop de talents féminins sont étouffés ! »

## Nécessaire discrimination positive



*« Il m'a fallu du temps pour comprendre que rien ne changerait si on ne passait pas par une nécessaire étape de quotas »*

**Patrick Violet**, directeur technique adjoint Transports Urbains, EGIS  
Français, expatrié aux Etats-Unis au début des années 1990

### Un exemple d'action ?

« Chez EGIS, chaque année une enveloppe est attribuée au rattrapage de l'écart salarial entre les hommes et les femmes afin d'aboutir à l'égalité. »



« Lors de mon séjour américain, j'ai été marqué par le principe de discrimination positive, un concept très éloigné de notre culture française de méritocratie ! J'avoue qu'il m'a fallu du temps pour prendre du recul et comprendre que rien ne changerait si on ne passait pas par une nécessaire étape de quotas. » Que dire des rapports hommes-femmes dans l'entreprise ? « Sans vouloir généraliser, j'ai été témoin en France de plus de comportements sexistes qu'aux Etats-Unis où le discours est beaucoup plus lisse et policé. »

## Oser dépasser les préjugés



*« L'utilisation des congés parentaux par les pères réduira les discriminations puisque femmes et hommes seront indifféremment susceptibles d'être disponibles pour leurs enfants »*

*Rémi Barnéoud, associé Taj, société d'avocats membre de Deloitte Franco-canadien, en France depuis quelques années*



### Un exemple d'action ?

*« Chez Taj, la parité est une réalité : 50 % de femmes au Conseil d'Administration et au Comité exécutif, avec égalité salariale. En 2013, nous avons reçu le Prix du Leadership des Principes d'Autonomisation des Femmes porté par le Comité ONU Femmes. »*

**Quel sentiment en arrivant en France ?** « Je trouve la France beaucoup plus conservatrice, le rôle de la femme étant davantage cantonné à la sphère familiale qu'au Québec. Que les enjeux de mixité fassent partie de la politique diversité de l'entreprise m'a également beaucoup surpris, » explique-t-il, avant de poursuivre : « Au Canada, j'ai fait partie des premiers hommes à oser prendre un congé parental de six mois. Aujourd'hui cette pratique est de plus en plus répandue. A la longue, elle réduira les discriminations puisque femmes et hommes seront indifféremment susceptibles d'être disponibles pour leurs enfants. »

# Comparaison n'est pas raison



*« Cela fait 10 ans que je travaille sur deux types de discrimination : l'égalité hommes-femmes et les personnes en situation de handicap. Et il m'arrive encore de présenter le handicap avant la mixité pour capter mon auditoire... »*

**Thérèse Rabatel**, adjointe au Maire de Lyon, déléguée à l'égalité femmes/hommes et aux personnes en situation de handicap

« C'est très intéressant de comparer les forces et les faiblesses de chacun des trois pays. Cela nous permet de reconnaître ce que la France fait bien, notamment en termes de législation, qui s'impose partout dans le pays puisque nous sommes un état centralisé. **La pratique montre tout l'intérêt d'imposer la parité par la loi.** Notons aussi que la France est peu touchée par le masculinisme, c'est-à-dire la haine des femmes, ou le relativisme culturel, un débat très vif au Canada, ni par le puritanisme à outrance comme on peut le voir aux Etats-Unis.

**En revanche, nous avons un enjeu de vocabulaire :** l'anglais dit « droits humains » quand nous disons « droits de l'Homme », « positive action » que nous nommons « discrimination positive », sans compter le nombre de métiers sans équivalent féminin... Ce n'est pas anodin ! Cette « Femme Française », qui incarne le summum du charme et de l'élégance, ne la met-on pas sur un piédestal pour mieux l'écraser ? Bref, vous comprendrez qu'il y a du positif et du négatif dans chaque pays... Je suis convaincue que les pays démocratiques sensibles aux droits humains doivent être dans le partage pour progresser ensemble. »



### **Pas d'angélisme !**

« Ne tombons pas dans l'essentialisme : toutes les femmes n'ont pas un comportement exemplaire, certaines exploitent d'autres femmes et toutes les femmes ne font pas de bons managers. »

# Le fardeau de la pression sociale



*« Je suis marié, j'ai deux enfants. Nous avons des postes équivalents lorsque nous nous sommes rencontrés. Je suis directeur, elle est manager. »*

**Axel Riehl**, directeur de l'innovation et de l'action économique, Grand Lyon La Métropole

« Lorsque mon premier enfant est né, je n'ai pas osé demander à travailler à 80 %. Pour le second non plus. Dans un pays ultra masculinisé et technocrate comme le nôtre, la pression sociale était telle que je ne me le suis pas autorisé. Je le regrette profondément, ce serait maintenant, je le ferais. Aujourd'hui, j'amène mes enfants à l'école sans culpabiliser, comme le fait d'ailleurs David Kimefeld, président de la Métropole.

**Pour les femmes, à l'inverse, voyez par exemple la difficulté à entreprendre :** en France seuls 7 % des levées de fond concernent des entrepreneuses. Et lorsqu'elles créent leur entreprise, les femmes le font beaucoup plus tard que les hommes. **La révolution numérique peut être un facilitateur de parité**, d'une part parce que la dématérialisation supprime les contraintes horaires. D'autre part parce que la robotisation élimine la contrainte liée à la force physique au bénéfice de l'intelligence collective. »



### **Chers footballeurs et footballeuses**

« Lyon est fière d'accueillir la Coupe du Monde féminine de foot, c'est une belle vitrine de la féminisation, qui sera aussi une belle fête. Une occasion de souligner que la moyenne des salaires mensuels en première division s'élève à 3 000€ pour les équipes féminines et à 42 000€ pour les équipes masculines. »

## Témoignages sur le vif

*« Je suis ravie de la tournure qu'a pris cet événement, que nous avons organisé collégalement. C'est très éclairant de comparer les trois réalités et de voir que les pays se préoccupent tous des enjeux de parité mais ne ciblent pas forcément les mêmes priorités. »*

**Rebecca Kimbrell**, Consule des Etats-Unis à Lyon



*« C'est intéressant de voir qu'il y a des choses à prendre et à laisser dans chacun des trois pays... et que la France n'a pas à rougir de son engagement, même s'il reste des progrès à réaliser. La force de cet événement, c'est de présenter le monde tel qu'il est, au-delà des discours convenus pour aller vers le concret de la vie des hommes et des femmes, dans l'entreprise et en dehors. »*

**Thérèse Rabatel**, adjointe au Maire de Lyon

*« J'ai particulièrement apprécié la diversité des points de vue exprimés pendant cette soirée. Avec une note très positive : rien n'est facile nulle part, mais on avance dans le bon sens ! »*

**Géraldine Arbant**, avocate

*« Quelle soirée enrichissante, nous avons tous constaté qu'il n'y a pas de « pays miracle » mais de bonnes idées partout. Rien n'est jamais tout noir ou tout blanc, plutôt un nuancier de gris ! »*

**Rémi Barnéoud**, associé cabinet Taj



*« C'est un sujet complexe qui a été abordé sous plusieurs angles et dans un format très dynamique. On voit bien que les aspects culturels propres à chaque pays influencent la manière dont on gère le sujet de la parité. »*

**Patrick Violet**, directeur technique adjoint EGIS

*« Ce que l'on retient, au-delà des chiffres, ce sont ces témoignages authentiques, des expériences personnelles très parlantes, et ces messages d'espoir, comme celui de Mr le Maire. »*

**Natacha Lalande**, directrice de la Chambre de Commerce Europe-Amérique

*« On voit bien que la position des femmes est à peu près équivalente partout, même si certains pays font mieux que d'autres sur certains aspects, les femmes demeurent partout dans des positions d'infériorité. A partir de là, parlons de solutions : en termes d'éducation, et ce dès l'école élémentaire, et en termes de législation car nous avons bien vu ce soir le pouvoir de la loi. »*

**Erin Monaghan**, directrice du Corps Enseignant

*« J'ai été séduite par les valeurs de l'Ame qui correspondent à celles que nous portons à l'IAE. Cette soirée reflète bien la dynamique et les convictions de ses membres, ainsi que l'esprit d'ouverture et de convivialité qui fait la force de ce groupe. »*

**Marie Christine Chalus-Sauvannet**, professeur des Universités

# Chiffres clés

En **2017**, les femmes gagnaient en moyenne **27% de moins** que les hommes à échelle mondiale.



**Les françaises : 18%** de moins  
**10%** à conditions égales  
**33%** pour les hauts revenus



**Les américaines : 19,2%**



**Les canadiennes : 13%**

Les femmes dans les conseils d'administration



Vie professionnelle : les femmes dans les start ups



**64%** des femmes aspirent à atteindre une place de leadership /  
**79%** des hommes.



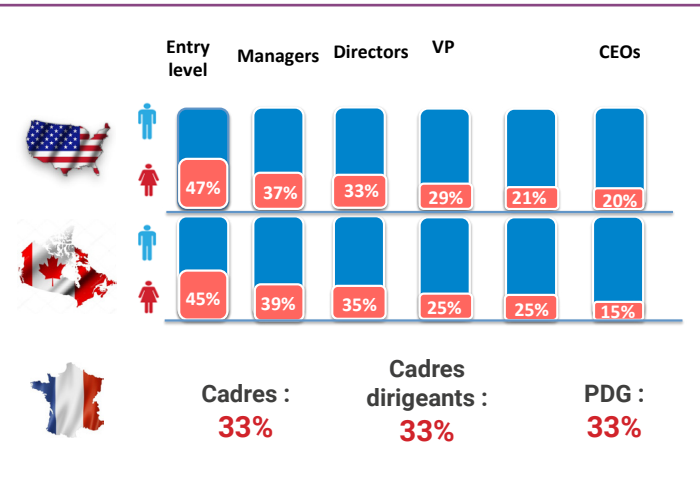
**1<sup>ere</sup>**



**23<sup>e</sup>**

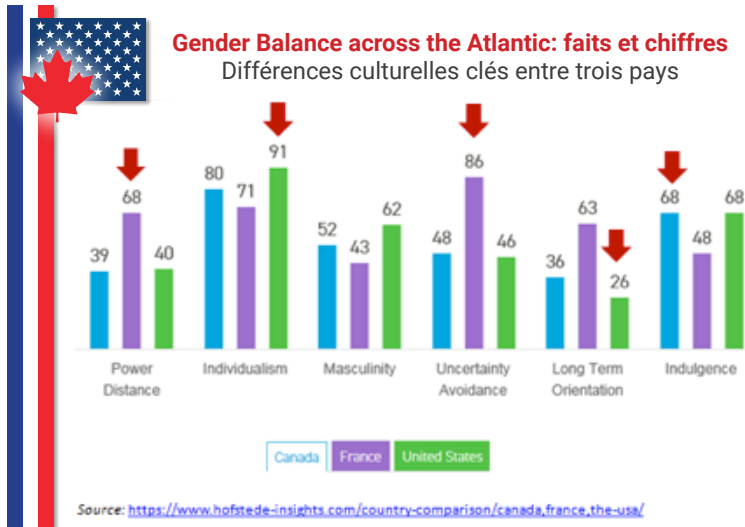


**NA**

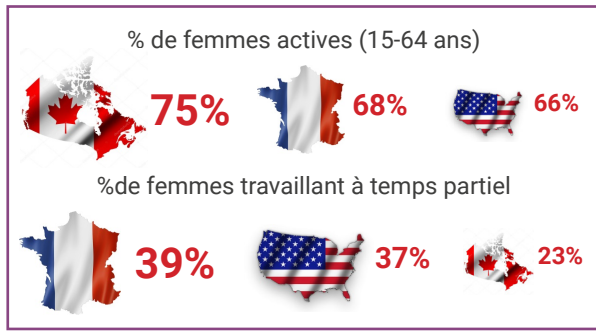




VISION COMPAREE : QUELQUES INDICATEURS AUX ETATS-UNIS, AU CANADA ET EN FRANCE



	USA	Canada	France
Education supérieure	47%	61%	36,5%
%CEO Femmes	20%	15%	3%
Ecart salaire homme/femme	-19.2%	-13%	-18%
Congé maternité	16 semaines (1 <sup>e</sup> et 2 <sup>e</sup> enfant) 26 semaines (3 <sup>e</sup> enfant)	12 semaines non payées	15 semaines



	USA	Canada	France
Age au 1 <sup>er</sup> enfant	30 ans	31 ans	30 ans
% mariée à 25 ans	42%	22%	31%
Espérance de vie	81 ans	84,7 ans	85,7 ans
Agé départ à la retraite	65,4 ans	63,1 ans	60,3 ans

# 8 facts about gender parity

*Un document publié par McKinsey dans le cadre de son programme de recherche sur la parité au travail*



<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality>

1. Les femmes représentent 50 % de la population mondiale mais ne contribuent qu'à 37 % du PIB mondial
2. La réduction de l'écart entre les sexes pourrait contribuer à hauteur de 12 milliards \$ au PIB mondial annuel d'ici 2025, soit l'équivalent du PIB du Japon, du Royaume-Uni et de l'Allemagne réunis
3. Les femmes sont 195 millions de moins que les hommes à savoir lire et écrire
4. Les femmes sont 190 millions de moins que les hommes à avoir accès à un compte dans une institution financière
5. Les femmes passent trois fois plus d'heures à des tâches non rémunérées que les hommes
6. 90 % des CEO faisant partie des entreprises du top 500 S&P sont promus ou recrutés parmi les postes de premier plan, mais seulement 20 % de femmes dirigeantes occupent des postes de premier plan
7. Au rythme actuel, il faudra plus de 100 ans pour atteindre l'égalité des sexes
8. Moins de 50 % des employés pensent que leur entreprise fait ce qu'il faut pour améliorer la parité

# Cocktail







[www.ame-association.fr](http://www.ame-association.fr)

Événement organisé par :

**A M E**

Alliance pour la mixité  
en entreprise

En partenariat avec :



Et avec le soutien de :



Agence BLANC de réseaux

Les organisatrices remercient les étudiants de l'IAE en Master Affaires Internationales qui ont participé à l'organisation de la rencontre.



Rédaction : Sophie Poissard-Storz /  
Credit photo : Céline Vautrey / Freepik