



A M E

Alliance pour la mixité  
en entreprise

# Comment attirer, développer & retenir les talents féminins ?

ÉVIDENCES - 23 NOVEMBRE 2022

ÉVÉNEMENT EN DUPLEX ENTRE LYON ET PARIS  
EN PRÉSENTIEL ET EN DIGITAL

# Préface de Marie-Pierre RIXAIN



Un certain nombre de blocages constitutifs de notre organisation collective contraint encore la marge de manœuvre économique des femmes, et entraîne une cascade de conséquences qui bien souvent entrave le développement de leur carrière et entérine définitivement les inégalités de destin entre les femmes et les hommes.

La concrétisation comme l'effectivité des droits économiques des femmes constituent autant d'opportunités pour les individus – hommes et femmes – les entreprises et notre économie ;

et requièrent par conséquent des politiques volontaristes et des engagements féministes.

C'est dans cet esprit, qu'en 2021, j'ai rédigé une proposition de loi qui consacre de nouveaux droits économiques pour les femmes leur permettant ainsi de conquérir leur statut de sujet économique, libre et autonome. Une loi qui s'adresse à toutes les femmes, quel que soit leur âge, qu'elles aient ou non des enfants, dans la diversité de leur parcours de vie, afin qu'elles aient toutes les moyens de saisir les potentialités des mutations économiques à l'œuvre sur le marché du travail et qui sont autant d'opportunités d'accomplissement.

Je mesure, au fil de mes échanges depuis 2021, que le sujet est plus que jamais sur la table dans toutes les entreprises et je m'en réjouis ! **Enfin, notre pays réfléchit à comment faire de la moitié de la population active une source de création de valeur, de richesse et d'emplois. Une réflexion d'autant plus nécessaire dans le contexte économique que nous connaissons.**

Une part de plus en plus significative des grandes entreprises a pris la mesure des enjeux que représente la mixité, à la fois en termes d'attractivité mais aussi de performance. **À cet égard, la loi que j'ai portée – qui marque un changement majeur dans la gestion et la rétention des talents de l'entreprise – permettra d'accélérer cette dynamique en imposant des objectifs chiffrés ambitieux mais atteignables par les acteurs concernés.** La féminisation des équipes dirigeantes est une formidable opportunité pour les entreprises de se réinventer pour faire face à la crise, mais aussi aux grands défis du siècle. Un constat qui invite les acteurs à se positionner dès aujourd'hui sur cette question de manière ferme et engagée, sous peine de rater une marche essentielle pour leur pérennité.

Dans cet effort, je tiens à féliciter l'AME, et plus particulièrement sa présidente Corinne Hardy, pour son engagement sincère et ses actions déterminées pour faire bouger les lignes sur le terrain. Les travaux, précis et sérieux, de l'AME m'ont été particulièrement précieux au moment de l'élaboration de la proposition de loi et pour cela je les en remercie chaleureusement !

**Ensemble, construisons la France de 2030 : un pays fort de tous ses talents !**

*par Marie-Pierre Rixain, députée de l'Essonne, autrice et rapporteure de la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*

# A M E

Alliance pour la mixité  
en entreprise



L'AME est un collectif de 19 réseaux d'entreprises qui agit pour **faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes**. Créé à Lyon en 2011, l'AME est également présente à Paris.

## L'AME contribue à améliorer l'égalité professionnelle depuis plus de 10 ans :

- Partager des informations et bonnes pratiques, et les rendre visible
- Mutualiser les moyens de nos réseaux et s'entraider
- Imaginer et mettre en œuvre des actions innovantes et efficaces pour nos entreprises
- Contribuer à la progression du cadre législatif pour l'égalité

La force de notre réseau est d'agir comme un levier 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.

19 entreprises adhérentes, plus de 80 membres : [www.ame-association.fr](http://www.ame-association.fr)



# Sommaire

<b>OUVERTURE</b> Roland Lescure, <i>ministre délégué en charge de l'industrie</i> .....	p. 5
<b>INTRODUCTION</b> .....	p. 6
• Bénédicte BOST, <i>directrice engagement social et environnemental de l'emLyon Business School</i> .....	p. 6
• Kathie WERQUIN-WATTELEB, <i>directrice régionale Auvergne-Rhône-Alpes de la Banque de France</i> .....	p. 6
• Corinne HARDY, <i>Présidente de l'AME</i> .....	p. 7
<b>TABLE RONDE 1 : COMMENT ATTIRER LES TALENTS FÉMININS</b> .....	p. 8
• Etude interne de l'AME .....	p. 9
• Regards croisés .....	p. 12
<b>TABLE RONDE 2 : COMMENT DÉVELOPPER ET RETENIR LES TALENTS FÉMININS</b> .....	p. 16
• Etude interne de l'AME .....	p. 17
• La Loi Rixain du 24 décembre 2021 - Marie-Pierre RIXAIN, <i>députée de l'Essonne</i> .....	p. 19
• Regards croisés .....	p. 20
• Témoignage Nicolas DUFOURQ, <i>directeur général Bpifrance</i> .....	p. 24
<b>CONCLUSION</b> .....	p. 26
• Entreprise du Futur - Alban GUYOT, <i>directeur général</i> .....	p. 26
• Conclusion et focus : L'opting out des femmes brillantes - Corinne HARDY, <i>présidente de l'AME</i> .....	p. 27
• Témoignages de participants .....	p. 30
• 10 ans de l'AME .....	p. 34



MERCI  
À NOS HÔTES  
EMLYON BUSINESS  
SCHOOL  
ET BANQUE DE  
FRANCE PARIS  
POUR LEUR ACCUEIL  
EN DUPLEX

# Ouverture de la soirée



  
**MINISTÈRE  
CHARGÉ  
DE L'INDUSTRIE**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Roland Lescure,**  
*ministre délégué en charge de l'Industrie*

« Nous travaillons pour moderniser l'industrie, pour qu'elle soit plus inclusive, ouverte et représentative de la France d'aujourd'hui dans toute sa diversité. Parce que nous avons des ambitions pour la France, pour son industrie souveraine et décarbonée, et que ces objectifs ne sont pas atteignables sans l'ensemble des talents.

Selon une étude du Conseil d'analyse économique, une politique réaliste attirant les femmes dans les métiers de l'innovation se traduirait par 5 millions d'euros supplémentaires par an pour l'économie française ! C'est cette ambition que porte le Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie : nous déployons des actions concrètes pour augmenter le nombre de femmes dans nos entreprises et leur faciliter l'accès à des fonctions de responsabilité, notamment dans la recherche où elles sont sous-représentées.

**« En France, les femmes représentent moins de 30 % des salariés de l'industrie.**

Attirer les talents féminins dans l'industrie est un défi majeur. C'est un impératif social et c'est une opportunité économique pour notre pays : pourquoi se priver de la moitié des talents de la population ? »

La féminisation de l'industrie passe aussi par des actions en amont pour guider les filles et les jeunes femmes vers les sciences.

Il faut que les barrières sociales et psychologiques sautent. Plus de 70 % des inscrits dans les formations d'ingénieurs sont encore des hommes. Au lycée, les filles choisissent moins les spécialités scientifiques alors qu'elles réussissent mieux dans ces disciplines...

**En tant que ministre, j'ai pris l'engagement qu'aucune discussion sur l'industrie ne se fasse sans les femmes : aucune table-ronde, déplacement ou intervention sans que les femmes soient représentées. Pour que l'industrie de demain soit pensée pour et par les femmes. »**

# Introduction



**Bénédicte Bost**, directrice engagement social et environnemental de l'emLyon Business School représentant **Isabelle Huault**, Présidente du Directoire et Directrice Générale emLyon Business School

« Il est évident qu'en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, nous devons agir sur les questions de mixité. Ces questions sont au cœur de nos actions et entrent en résonance avec celles de l'AME : nous accompagnons les jeunes femmes dans leur démarche entrepreneuriale, nous valorisons les réussites féminines et créons des formations dédiées, ainsi qu'un programme de marainnage.



Tout comme nous, nos étudiants sont convaincus que l'entreprise est un puissant levier d'innovation pour répondre aux enjeux de notre époque, ils attendent que les entreprises soient en adéquation avec ces valeurs d'éthique et de transparence. »

**emLyon, société à mission** : Depuis juillet 2021, l'emLyon s'est engagée en qualité de société à mission, en réaffirmant sa mission d'intérêt général, avec des objectifs socio-environnementaux ambitieux. Sa raison d'être : former et accompagner des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète.



**Kathie Werquin-Watteleb** directrice régionale Auvergne-Rhône-Alpes de la Banque de France

« La mixité est un thème d'intérêt pour la Banque de France et une préoccupation majeure des entreprises avec lesquelles nous travaillons. Nous avons la chance d'évoluer dans un secteur très féminisé : nous comptons 33 % de femmes aux postes de direction et 30 % au sein du Comité de direction de la Banque de France. Notre objectif est à 40 %.

**C'est le hasard d'une rencontre qui nous amène ici aujourd'hui et c'est aussi la rencontre de valeurs fortes et d'une volonté de faire avancer la mixité professionnelle. »**



# Introduction



*Corinne Hardy,  
présidente de l'AME*

## « Comment attirer, développer et retenir les talents féminins ?

**Ce thème s'est imposé parce que le problème est plus aigu sur les talents féminins.**

La place qu' occupe le travail au sein de la société est fondamentalement en train de changer. **Un quart des salariés placent le travail comme une valeur très importante alors qu'ils étaient 60 % en 1990.** Le monde du travail se transforme. En 2021, 48 millions d'Américains ont démissionné, ce qui représente 30 % des emplois salariés ! En France, sur le premier semestre 2022, 520 000 démissions ont été enregistrées... avec une différence notable par rapport aux Etats-Unis : ces démissions conduisent pour la plupart à des mobilités ou à la création d'entreprise.

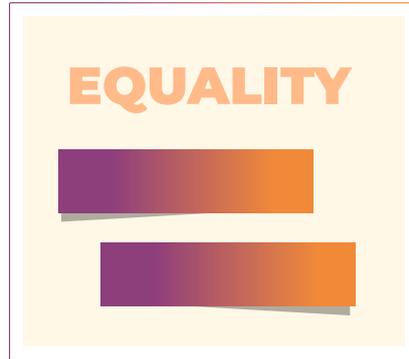
Ces changements ont un impact sur les politiques des entreprises vis-à-vis des talents car les exigences des salariés sont grandissantes, qu'elles soient liées aux mutations du rapport au travail, à la relation au temps ou aux attentes en termes de gouvernance et de leadership. Ces mutations ont sans aucun doute un impact sur la rétention des talents féminins. Sans compter de multiples pressions exercées sur les entreprises : qu'il s'agisse



des secteurs en tension qui ne parviennent pas à recruter, de pression salariale et de la pression sociétale, notamment portée par la Loi Rixain qui a pour objectif de féminiser les instances dirigeantes des entreprises.

**Pour trouver des solutions, il est essentiel de comprendre quels sont les vécus et les réalités.** Les situations sont différentes selon les tranches d'âge : les jeunes générations de femmes ont davantage d'attentes que leurs aînées sur les questions d'égalité. Le milieu de carrière est un moment pivot, et toutes les entreprises n'ont pas fini leur mue du soutien de la maternité vers le soutien de la parentalité. Quid du nombre important de démissions féminines autour de 50 ans ? Si les situations sont différentes, les leviers sont-ils différents selon les moments de carrière ? Sont-ils différents pour les hommes et pour les femmes ? »

1 #



# TABLE RONDE

## COMMENT ATTIRER LES TALENTS FÉMININS ?



*L'AME a réalisé une étude auprès de plus de 500 salarié.e.s et DRH d'entreprises membres, visant notamment à recueillir leur perception et leur avis sur l'attraction et la rétention des talents féminins, de façon globale et au sein de leurs entreprises.*

## Grande enquête réalisée entre mi-juillet et fin septembre 2022

### Cibles :

Entreprises membres de l'AME,  
adhérents de « Entreprise du futur »

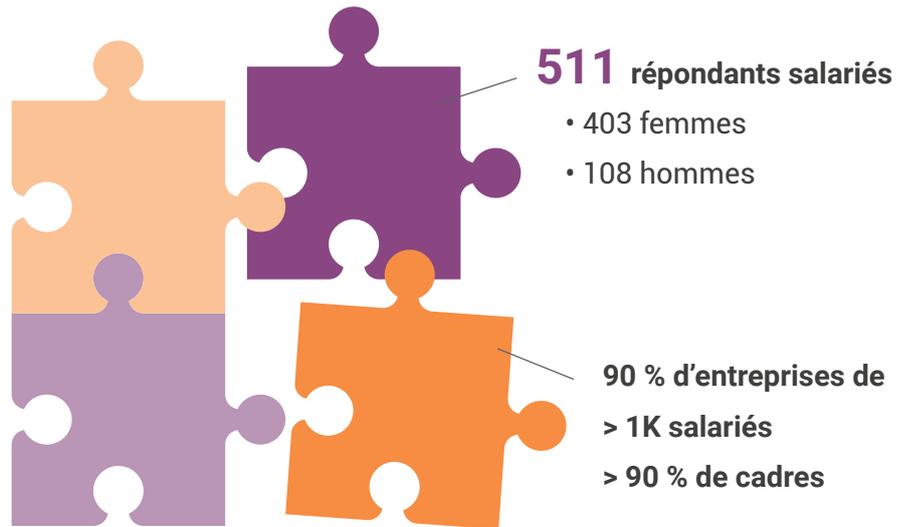
Membres de nos réseaux  
professionnels LinkedIn

### 2 populations :

Salarié/e/s et DRH

3 tranches d'âges cibles :

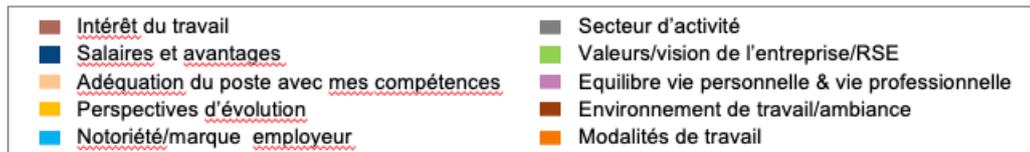
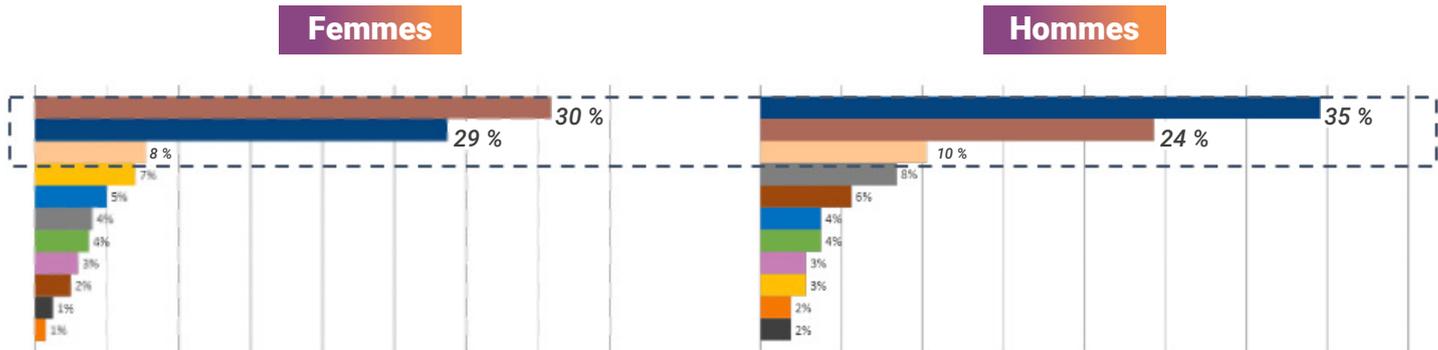
<30 ans, 30-50 ans, >50 ans



## Etude interne de l'AME



*PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI VOUS FONT RESTER DANS VOTRE ENTREPRISE ?*





## QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES DE VOTRE ENTREPRISE POUR ATTIRER LES TALENTS FÉMININS ?

### Femmes

Equilibre vie personnelle & vie professionnelle	20%
Intérêt du travail / des missions	17%
Valeurs / vision de l'entreprise / RSE	16%
<b>Salaires et avantages</b>	<b>13%</b>
Modalités de télétravail	11%
Perspectives d'évolution	9%
Notoriété / marque employeur	7%
Environnement de travail / ambiance	4%
Secteur d'activité	2%

### Hommes

<b>Salaires et avantages</b>	<b>24%</b>
Equilibre vie personnelle & vie professionnelle	19%
Intérêt du travail / des missions	16%
Valeurs / vision de l'entreprise / RSE	13%
Environnement de travail / ambiance	11%
Perspectives d'évolution	6%
Modalités de télétravail	5%
Notoriété / marque employeur	4%
Secteur d'activité	1%

## REGARDS CROISÉS / TABLE RONDE



Table ronde animée par  
la journaliste **Maud Aigrain**



**Catherine Woronoff Argaud,**  
Responsable Politique  
Recrutement et Promesse  
Employeur - SNCF



**Marc Pérènnès,**  
Director Carreers  
Services emLyon  
Business School



**Alexandra Mathiolon,**  
Directrice Générale -  
SERFIM



**Mahine Kraiem,**  
Etudiante emLyon  
et Présidente du Collectif  
Olympe

## Comment attirer les talents féminins ?

### **SNCF, SERFIM : CHEMINS DE FER ET BTP, DES SECTEURS TRÈS EN TENSION VERS LESQUELLES LES FEMMES SE TOURNENT PEU...**

**Catherine Woronoff Argaud :** « Nos métiers sont historiquement dits masculins, mais la SNCF témoigne d'une volonté de mixité depuis plusieurs années. Nous comptons 23 % de femmes - dans la moyenne des chemins de fer européens. Mais seulement 3 % de conductrices ! **La mixité, et plus globalement la diversité, est source de performance. On est plus innovant quand on est inclusif.** A la SNCF, nous voulons atteindre 30 % de femmes, car une minorité à partir de 30 % commence à avoir un impact. »

**Alexandra Mathiolon :** « Les métiers de SERFIM sont des métiers de terrain : construction de routes, pose de réseaux électriques, réparation des ouvrages d'art, dépollution,

recyclage... Nous sommes 2 000 salariés, dont 14 % de femmes : 2 points de plus que la moyenne du secteur et une hausse de 60 % sur 4 ans ! Le nombre de femmes progresse à tous les niveaux. Pour l'entreprise, la diversité dans son ensemble est une richesse qui apporte une multiplicité de regards sur les choses. »

**Mahine Kraiem :** « Les filles ne sont pas poussées et challengées de la même manière - ni dans l'environnement familial, ni par les professeurs - quand il s'agit des carrières scientifiques. Elles ne bénéficient pas du même soutien »



## RECRUTER LES FEMMES, C'EST ATTIRER LEUR ATTENTION, FAIRE EN SORTE QU'ELLES CANDIDATENT. COMMENT S'Y PRENDRE ?

**Alexandra Mathiolon** : « Il faut commencer par se faire connaître ! SERFIM le fait auprès des écoles pour désamorcer les idées reçues le plus tôt possible, dès la 4<sup>ème</sup> ou la 3<sup>ème</sup>. Nous recevons des jeunes en stage et nous intervenons dans les classes pour expliquer le sens de nos métiers. Il existe aussi de beaux événements qui valorisent nos secteurs, comme la compétition internationale des Worldskills qui montre la diversité des métiers ou l'opération Viva Fabrica qui fait la promotion des métiers de l'industrie. »

**Catherine Woronoff Argaud** : « Depuis 10 ans, la SNCF organise des « Girl's Day » : une journée pendant laquelle nous accueillons des collégiennes, des lycéennes et des étudiantes pour leur faire découvrir nos métiers, présentés par des femmes pour qu'elles aient des rôles modèles auxquels s'identifier. Ces journées ont récemment été ouvertes aux garçons pour changer aussi l'état d'esprit des garçons. »

Notre politique de recrutement est également très volontariste, avec des actions de sensibilisation spécifiquement ciblées sur les femmes en partenariat

avec des influenceuses ou avec des médias comme Brut ou Kombini. L'année dernière nous avons organisé une campagne 100 % féminine intitulée « Un billet pour l'emploi » avec l'association Job Odyssee, pour recruter dans les clubs de sport. En termes de cooptation, la prime est plus élevée lorsqu'un collaborateur recommande une femme... ce qui a permis de doubler le nombre de femmes recrutées via la cooptation. Une pratique tout à fait légale dans la mesure où l'initiative cherche à corriger une inégalité ! »



## Comment attirer les talents féminins ?

**Y A-T-IL UN DÉCALAGE ENTRE LES ATTENTES SALARIALES DES FEMMES ET CE QUE LES ENTREPRISES ONT COMPRIS DE CES ATTENTES ?**



**Marc Pérènnès :** « Le salaire reste un indicateur très tangible à mesurer, sur lequel les entreprises peuvent avoir un impact immédiat. A l'emLyon, les enquêtes montrent que les prétentions salariales des filles sont 10 % moins élevées que celles des garçons. Au périmètre des 40 écoles de commerce françaises qui font partie de la Conférence des Grandes Ecoles, les rémunérations des étudiants sortants sont 13 % plus élevées que celles des étudiantes dans les mêmes métiers.

**Le salaire n'est peut-être pas le premier critère de choix, mais il est très symbolique. Les entreprises qui garantissent une justice filles/garçons sur les salaires marquent incontestablement des points. »**

**POURQUOI LES FEMMES PROFITENT MOINS DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION QUE LES HOMMES ?**



**Mahine Kraiem :** « Dans le cours « Inégalités hommes/femmes et enjeux managériaux » que nous suivons à l'emLyon, nous avons appris qu'en entreprise, les hommes réseautent beaucoup avec des hommes, et les femmes avec des femmes. Comme les opportunités professionnelles dépendent beaucoup du réseau, c'est un facteur de reproduction des inégalités. »

**Alexandra Mathiolon :** « C'est important d'avoir des rôles modèles : le fait que je sois une femme à la tête de SERFIM contribue à porter la vision d'une entreprise où les femmes peuvent réussir. Mais cela ne suffit pas ! Nous travaillons sur les questions de salaire, d'évolution, de sens et d'intérêt du travail pour féminiser nos équipes. Nous sommes encore peu nombreuses avec seulement 20 % de femmes membres du Codir... mais il n'y en avait pas il y a seulement 2 ans ! Nos deux plus grosses entités environnement sont dirigées par des femmes et nous intégrons de plus en plus de femmes dans nos formations de conduite de travaux. »



## LES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ SONT-ILS DIFFÉRENTS POUR LES HOMMES ET POUR LES FEMMES ET SELON LES MOMENTS DE CARRIÈRE ?

**Catherine Woronoff Argaud :** « La promesse employeur de la SNCF est la même pour les hommes et les femmes, mais nous travaillons sur la dimension du « rôle modèle » pour que les femmes puissent se projeter et s'identifier à d'autres femmes qui ont réussi. »

**Marc Pérènnès :** « L'étude de la Conférence Grandes Ecoles, qui fait référence aux publics qui sortent des écoles, montre que le critère d'attractivité n°1 c'est le contenu du poste pour 71 % des filles et 62 % des garçons. A la différence de l'étude de l'AME, les critères n°2 et n°3 sont l'adéquation avec le projet professionnel et les perspectives d'évolution. Le salaire arrive en quatrième position : 42 % pour les filles et 45 % pour les garçons. Il y a donc des différences au fil de la carrière. **En tant qu'école, nous avons un rôle à jouer pour intensifier la part des perspectives d'évolution dans les critères de choix d'un poste. Parce que c'est ce qui va impacter le déroulé de carrière. »**



2 #



**TABLE RONDE**  
COMMENT DÉVELOPPER ET RETENIR  
LES TALENTS FÉMININS ?

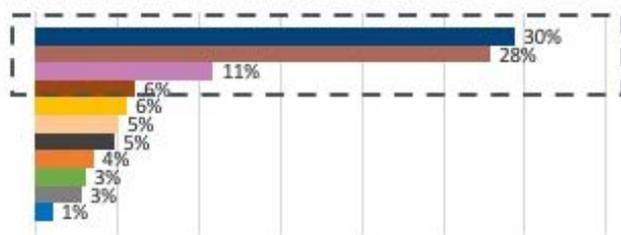


## Etude interne de l'AME

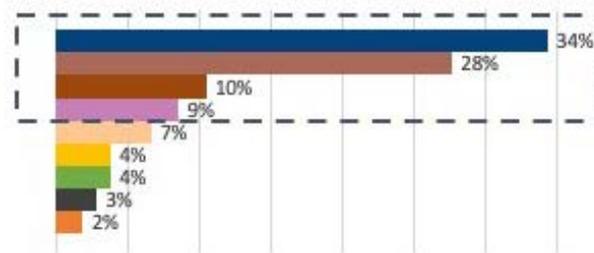


**PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI VOUS FONT RESTER DANS VOTRE ENTREPRISE ?**

### Femmes



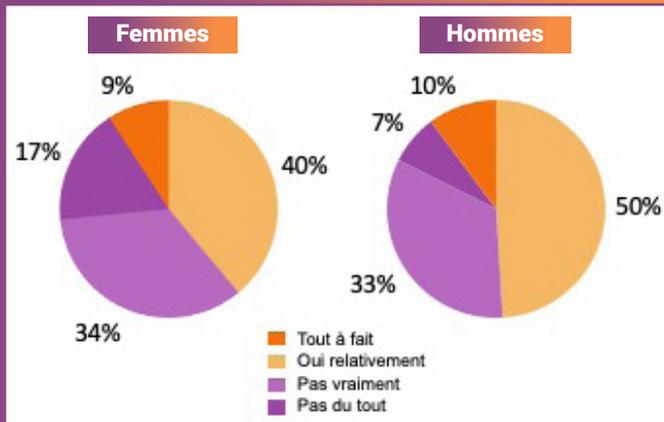
### Hommes



- |  |   |
|--|---|
| Intérêt du travail                       | Secteur d'activité                              |
| Salaires et avantages                    | Valeurs/vision de l'entreprise/RSE              |
| Adéquation du poste avec mes compétences | Equilibre vie personnelle & vie professionnelle |
| Perspectives d'évolution                 | Environnement de travail/ambiance               |
| Notoriété/marque employeur               | Modalités de travail                            |

## Etude interne de l'AME

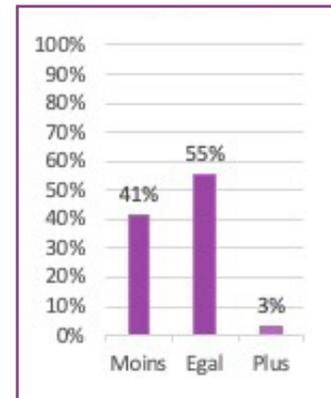
*PENSEZ-VOUS QUE VOTRE  
ENTREPRISE FAIT CE QU'IL FAUT  
POUR VOUS RETENIR ?*



*PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE  
VOUS OFFRE LES MÊMES OPPORTUNITÉS  
DE DÉVELOPPEMENT QUE ...*

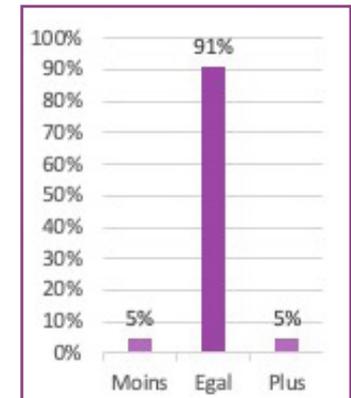
*... vos collègues masculins ?*

*(question posée aux femmes)*



*... vos collègues féminins ?*

*(question posée aux hommes)*



## REGARDS CROISÉS / TABLE RONDE



Table ronde animée par  
**Anne Perraudin et Magali Planes  
Billon**, membres du bureau de l'AME



**Marie-Pierre Rixain**,  
Députée de l'Essonne, autrice  
et rapporteure de la loi visant à  
accélérer l'égalité économique  
et professionnelle



**Raphaël Bascoul Pathé**,  
CEO CICERO PARTNERS,  
Executive coach, metteur  
en scène & auteur



**Cécile Presta**,  
Chief Human Resources  
Officer KLEPIERRE



**Loïc Le Feunteun**,  
Responsable Diversité  
& Inclusion Monde,  
GROUPE SEB

## Comment développer et retenir les talents féminins ?



### Loi Rixain du 24 décembre 2021

La loi « Rixain » visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle comporte une obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les postes de direction des entreprises de plus de 1 000 salariés, accompagnée d'une obligation de transparence (publication annuelle de la représentation des femmes sur le site du ministère du Travail à partir du 1<sup>er</sup> mars 2023).

À compter du 1<sup>er</sup> mars 2026, les entreprises doivent atteindre au moins 30 % de femmes cadres dirigeants et 30 % de femmes membres d'instances dirigeantes, puis 40 % à compter du 1<sup>er</sup> mars 2029.



## Comment développer et retenir les talents féminins ?



### COMMENT RETENIR LES TALENTS FÉMININS POUR QU'ELLES ACCÈDENT AUX POSTES DE DIRECTION DES ENTREPRISES ?

**Marie-Pierre Rixain :** « En leur rappelant l'importance qu'elles représentent pour l'entreprise et en leur parlant de ce qui compte pour elles. Le fait que les entreprises positionnent en 4<sup>ème</sup> place l'importance que revêt le salaire pour les femmes illustre le bien fondé de la loi. **Le salaire des femmes n'est pas une obole ni un argent de poche, c'est un revenu à la hauteur de leur talent !** »

**Cécile Presta :** « Chez Klepierre, nous sommes leader européen des centres commerciaux, avec des métiers essentiellement tertiaires. Notre problématique est différente : les femmes représentent 62 % de l'effectif mais la proportion s'inverse au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie avec un management dominé par les hommes à 70 %. **Nous nous assignons les objectifs de la loi Rixain et nous les avons déjà atteints** puisque nous sommes à un peu plus de 30 % de féminisation des instances dirigeantes. Notre enjeu consiste à améliorer l'équilibre hommes/femmes à l'intérieur des fonctions, en travaillant sur la dichotomie des métiers car nous avons des fonctions genrées très masculines et d'autres très féminines. »

**Loïc Le Feuteun :** « **Au sein du Groupe SEB, une forte dynamique de féminisation est à l'œuvre** avec 44 % de femmes parmi nos salariés et 42 % des managers, avec l'objectif quasi atteint d'avoir des proportions identiques dans les deux catégories. En revanche, lorsque l'on monte dans la pyramide, on tombe à 21 % dans le top 200 des postes clés. Nous sommes passé de 11 à 21 % en quelques années, avec un objectif de 25 % en 2023. »





### **QUELS FREINS EXPLIQUENT CETTE DIFFICULTÉ À PROMOUVOIR LES FEMMES PARMIS LES DIRIGEANTS ?**

**Raphaël Bascoul Pathé :** « Je peux apporter une vision empirique, en tant que coach qui accompagne de grosses entreprises. Il y a 5 à 7 ans, les séminaires de management comptaient bien souvent 1 ou 2 femmes pour une cinquantaine d'hommes.

Depuis que la France a légiféré sur la question de l'égalité professionnelle, les situations ont changé et les femmes sont plus nombreuses. L'effet de la loi est indiscutable, c'est ce qui a décidé les entreprises à prendre des mesures volontaristes en faveur de la mixité. »



## Comment développer et retenir les talents féminins ?

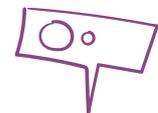
### QUE MET-ON CONCRÈTEMENT EN PLACE DANS LES ENTREPRISES POUR RETENIR LES TALENTS FÉMININS ?

**Loïc Le Feunteun** : « Pour commencer, il faut détecter les talents. Chez SEB, nous utilisons une matrice qui croise la performance et le potentiel dans l'entreprise. Les personnes identifiées sont accompagnées plus spécifiquement afin qu'elles aient toutes les chances de s'épanouir et d'accéder à un poste de niveau supérieur. Avec plusieurs outils : des ateliers de co-développement, avec des groupes 100 % féminins pour offrir un espace de confiance, puis des groupes mixtes, car l'intelligence collective fonctionne encore mieux quand il y a de la mixité. Nous proposons également un programme de mentorat pour donner aux talents féminins et masculins l'opportunité de rencontrer les membres du Comité Exécutif.

**Cécile Presta** : « Je pense qu'il faut faire de la rétention des talents féminins un véritable sujet, et le piloter avec des indicateurs. Il faut également s'assurer que les processus de recrutement et d'évolution sont non discriminants, qu'ils suivent des règles harmonisées dans toutes les fonctions de l'entreprise. Chez Klepierre, nous avons considéré que les besoins d'accompagnement étaient semblables et nous n'avons pas fait le choix de dédier des programmes spécifiquement aux femmes. Nous avons décidé d'amener davantage de femmes dans ces programmes, en considérant que le besoin est plus important pour les femmes. »



**Raphaël Bascoul Pathé** : « Il y a effectivement deux approches possibles : un programme genré et réservé aux femmes ou bien un programme mixte dans lequel les femmes sont favorisées. »



### **QUELS SONT LES OUTILS CONCRETS POUR AIDER LES FEMMES À DÉVELOPPER LEUR RÉSEAU PROFESSIONNEL INTERNE ?**

**Cécile Presta** : « La clé pour faire carrière dans une entreprise, c'est d'être reconnu autant que de connaître. Chez Klepierre en France, le réseau féminin « All connected » pousse les sujets de mixité à faire des propositions en faveur de l'égalité professionnelle. »

**Marie-Pierre Rixain** : « Il existe certainement des mécanismes culturels endogènes, c'est-à-dire propres aux femmes car nous avons été imbibées de culture inégalitaire. Mais il y a également des mécanismes exogènes : c'est une forme de révolution que de partager le pouvoir économique, et c'est bien de cela dont il s'agit ! On demande aux femmes d'intégrer des codes d'hommes pour se faire une place dans un monde d'hommes... **Peut-être n'est-ce pas aux femmes d'être mentorées, mais à la société de l'être ? Pour faire évoluer femmes et hommes ensemble et mettre en place des règles pour les hommes et les femmes.**

### **Premiers retours terrain de la Loi Rixain ?**

**Marie-Pierre Rixain** : « Les entreprises avaient jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2022 pour publier sur leurs propres outils de communication la part des femmes parmi les membres des instances dirigeantes, qui seront rendus public sur le site du ministère du Travail le 1<sup>er</sup> mars 2023. C'est une obligation pour les entreprises de plus de 1 000 salariés et c'est une démarche volontariste pour les autres.

Précisons que les instances dirigeantes sont définies par la loi comme « l'instance qui accompagne l'entreprise régulièrement dans sa prise de décision », qu'il s'agisse d'un Codir, d'un Comex, etc.

**Les jalons posés par la loi ne sont pas de multiples contraintes mais correspondent à une évolution progressive et à une démarche d'accompagnement des entreprises.**

**Je veux également insister sur le fait que la difficulté des femmes à accéder aux postes de direction ne repose pas seulement sur les entreprises, il faut que l'enseignement supérieur joue son rôle de manière proactive. »**

# Témoignage

*« Chez Bpifrance, nous sommes à 50/50 hommes-femmes et notre réseau d'agences nationales compte près de 60 % de femmes. Bpifrance est donc une entreprise totalement mixte. »*



**Nicolas Durfourcq,**  
*directeur général  
Bpifrance*

## **QUE FAUT-IL FAIRE POUR ATTIRER DAVANTAGE DE FEMMES, EN PARTICULIER DANS LES TERRITOIRES, ET FAIRE EN SORTE QU'ELLES AIENT ENVIE D'Y RESTER ?**

« Attirer les talents dans les PME et les ETI est un problème à part entière, différent de la situation des grands groupes. En France, 12 % des dirigeants de PME sont des femmes et 5 % dans les ETI. Au-delà du projet global de l'entreprise et de ce qu'il véhicule en termes de valeur et d'engagement, il y a aussi l'incompatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle, d'où la question fondamentale du télétravail et des rythmes de travail dans les PME. »

## **LA FÉMINISATION DE L'ENTREPRENEURIAT, PROGRESSE-T-ELLE ?**

« L'entrepreneuriat nouveau concerne essentiellement la Tech, secteur où les femmes sont peu présentes. Parmi les financements d'amorçage que Bpifrance accorde aux créateurs d'entreprise, 25 % des dossiers sont déposés par un homme et une femme et seulement 3 à 4 % par une femme. Sachant qu'il n'y pas d'évaporation entre le nombre de demandes et l'octroi des fonds propres. Les raisons sont à chercher en amont : une faible proportion des femmes dans les écoles d'ingénieurs, due à des choix d'orientation qui s'accomplissent vers l'âge de 15 ans.

### **En revanche, deux constats encourageants :**

- Dans les toutes petites entreprises et l'auto-entrepreneuriat, il y a autant d'hommes que de femmes sur l'ensemble des territoires, y compris dans les QPV ;
- Phénomène récent : de plus en plus de filles reprennent la société de leur père. Les femmes qui dirigent des PME sont trois fois plus nombreuses que les hommes à avoir hérité de leur père. »



## Zoom...

*A l'occasion des Prêts Garantis par l'Etat (PGE), Bpifrance a fait l'exercice de vérifier s'il y avait un biais de genre lors de l'octroi des crédits. Le nombre de demandes et d'octrois étaient exactement identiques, sur un échantillon de 750 000 prêts.*



## **bpi**france

## QUE FAIT BPIFRANCE EN FAVEUR DE LA MIXITÉ ?

« Nous sommes militants de la mixité. Nous utilisons une grille de mixité lorsque Bpifrance investit des fonds propres et nous faisons des recommandations aux chefs d'entreprise en faveur de la mixité, jusque dans les instances dirigeantes et les Conseils d'administration. Nous demandons aux fonds privés que nous finançons de faire de même. En interne, la loi Rixain nous a également fait progresser : les Comité d'investissement de Bpifrance doivent avoir un minimum de 30 % de femmes à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Une partie importante des fonds d'investissement de Bpifrance est dirigée par des femmes, tout comme le pilotage du réseau et l'activité de crédit.

**Nous progressons... en luttant parfois contre l'excès de prudence féminin, avec des enjeux autour de la légitimité, de la confiance en soi et de la lutte contre le complexe de l'imposteur, que nous adressons chez Bpifrance et auprès des PME. »**

# CONCLUSION



**Alban Guyot**, directeur général de l'Entreprise du Futur, qui accompagne les transformations des PME et les ETI, coorganisateur de la soirée Evidences depuis deux ans



**« Ce que je retiens de ces échanges, c'est que l'on n'attire pas et on ne fidélise pas les talents de la même manière et que les enjeux évoluent à différentes étapes de la vie.**

Trois convictions que j'aimerais partager pour conclure. Pour commencer, je suis convaincu que **la vie de demain sera un mix de vie personnelle et professionnelle, que l'on pourrait appeler « vie personnelle » et qui sera au service d'un projet commun, porteur de sens pour tout le monde.** Je pense également que la transformation humaine majeure que nous vivons dans nos entreprises n'est pas le sujet du DRH ou du directeur, c'est bien l'enjeu du binôme.

Enfin, l'attraction des talents c'est avec un grand « T » : les hommes et les femmes, tout au long du parcours de vie et d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, du recrutement aux mobilités, jusqu'au départ de l'entreprise. Avec une réflexion : **aujourd'hui nous essayons d'attirer des talents dans notre**

**entreprise, ne devrions-nous pas attirer des talents dans notre écosystème ? En offrant des perspectives de mobilité inter-entreprise avec nos clients, nos fournisseurs et nos partenaires ?** Proposer un projet de vie professionnelle ne serait-il pas un moyen de garder les talents et de les fidéliser ? les grandes structures qui proposent de multiples mobilités internes, développent les talents et les gardent plus longtemps.

Face à chaque enjeu de transformation, le défi consiste à se poser les bonnes questions. Une soirée comme celle-là nous amène justement à nous retrouver autour des sujets de fond. »

# CONCLUSION

*Comment attire-t-on et retient-on les talents féminins ?  
Y a-t-il des leviers différents entre hommes et femmes ?  
A différents moments de carrière ?*



*Les réponses ne sont pas tranchées, avec des leviers identiques et d'autres très spécifiques.*

J'aimerais faire **un focus sur un phénomène mal compris que l'on appelle « l'opting out »**, c'est-à-dire le départ des femmes brillantes du monde de l'entreprise, un phénomène qui prend de l'ampleur depuis 2010. Comme si, après être « entrées dans le moule » pour réussir dans les années 1990 et 2000, les femmes se heurtent à un monde du travail périmé qui les use : décalage avec une culture et des pratiques d'un autre âge, management poussiéreux, etc.

Ces femmes créent des entreprises, deviennent indépendantes ou partent dans des structures à taille humaine souvent dirigées par d'autres femmes.

Ces départs des organisations traditionnelles constituent un acte de pionnières : les prémices de l'invention d'un autre monde du travail ? Avec d'autres définitions de la carrière et de l'organisation du travail. Avec la redéfinition des temps de vie et un exercice du pouvoir différent, beaucoup plus collectif et centré sur les résultats. C'est un phénomène que nous allons creuser, pour le comprendre, pour permettre aux talents féminins et masculins d'être valorisés et pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la loi Rixain. »

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





## L'OPTING OUT DES FEMMES BRILLANTES

### OU POURQUOI TANT DE FEMMES BRILLANTES QUITTENT LES ENTREPRISES ?



**Certaines femmes, après des années de sexisme, de différences de salaires, de carrières cabossées, de sentiment d'injustice ou d'usure, de regards négatifs sur l'âge peuvent tout simplement se résigner... et quitter le monde du monde du travail.**

Cependant, à la différence des Américaines, la majorité des Françaises ne rentrent pas à la maison, mais créent des entreprises, deviennent indépendantes ou rejoignent des structures à taille humaine souvent dirigées par d'autres femmes ou elles redéfinissent les espaces et temps de travail et un exercice du pouvoir beaucoup plus collectif.

### NOTRE CONVICTION

**Les entreprises gagneraient à prêter plus d'attention à l'identification des raisons du départ de leurs talents féminins de seconde moitié de carrière afin de les prévenir en travaillant en profondeur sur tous les leviers.**

- Il est crucial que les entreprises se tournent plus vers ces femmes qui représentent un réservoir sous exploité de talents notamment pour la féminisation des instances dirigeantes.
- Il faut redonner confiance et perspectives aux personnes talentueuses d'expérience qui sont souvent plus disponibles mais, pour certaines, se sentent laissées de côté et peuvent se résigner à abandonner toute perspective d'évolution.

### ECOUTER POUR COMPRENDRE

**Le premier pas consiste à faire la démarche d'écouter, comprendre, faire preuve d'ouverture d'esprit d'audace, et de miser sur des plans de développement pour atteindre la parité dans les fonctions seniors et de direction.**

- Permettre que tous les talents féminins puissent s'éclorer au même niveau que les talents masculins permettra une meilleure efficacité et gouvernance de nos entreprises et facilitera l'atteinte des objectifs de la loi Rixain.
- Nous devons continuer à pousser cette réflexion au sein des entreprises. L'AME continuera à travailler cette question afin d'apporter son support aux actions permettant un meilleur développement et une meilleure rétention de ces talents, avec le même engagement que pour les autres tranches d'âge.



*« Tant que nous ne redéfinirons pas le pouvoir, plutôt que les femmes, nous ne parviendrons pas à y faire accéder ces dernières. Penser le pouvoir différemment, c'est penser de manière collaborative, à propos du pouvoir de ceux qui suivent et non seulement de ceux qui dirigent. C'est surtout penser le pouvoir en tant que verbe (to power), et non en tant que possession »*

*Mary Beard*



*« Les femmes sont le plus grand réservoir inexploité de talents au monde »*

*Hillary Clinton*



## Sur le vif, témoignages de participants



**Muriel Deruet, Resautel** : « C'est une base de réflexion passionnante. Il n'y a pas que l'équilibre pro/perso qui compte pour les femmes. Si l'on veut faire venir plus de femmes dans nos entreprises et les garder, il faut faire évoluer la société dans son ensemble pour aller vers elles. »

**Pauline Laveder, collectif Olympe** : « Un beau panorama des secteurs, des moments de vie et des hommes impliqués dans les questions de mixité, c'est une source d'espoir de voir l'attachement des hommes à la mixité. »

**Mahine Kraiem, président du collectif Olympe** : « Un programme très dense, j'ai beaucoup appris sur les problématiques des entreprises et la manière dont elles se saisissent des problématiques d'égalité professionnelle. »

**Sara Righenzi, KPMG** : « Le fait que certaines femmes adoptent les codes des hommes et jouent un rôle jusqu'à ne plus pouvoir... et jusqu'à devoir quitter l'entreprise... Cela doit nous faire réfléchir ! »

**Monique Callou, réseau BPW Lyon Business and Professional Women** : « Quel niveau d'échanges, et quelle ambiance chaleureuse ! On ne part pas avec la recette miracle mais avec pas mal d'ingrédients et d'idées pour avancer. »

**Marc Pérènnès, EmLyon** : « Je suis fier d'avoir reçu cet événement en tant qu'école et je suis fier d'avoir participé en tant qu'homme. Le fait que l'étude de l'AME montre que 90 % des hommes pensent que tout va bien m'incite à m'investir encore plus en faveur de l'égalité professionnelle. »



## PETITS MOTS DES PARTICIPANTS

*Soirée passionnante  
qui pousse à réfléchir et  
qui met des mots sur des  
pensées*

*Bravo et merci pour cette  
contribution significative à  
l'égalité H/F*



*Magnifique soirée*



*C'était top;  
Bravo !*



*Très inspirant !*

*Je ne regrette pas d'être venue  
partager toutes ces idées avec vous*

*Top niveau !  
intervenants, organisation  
sur 2 sites ! Bravo*

*Vraiment top !*

*On sort de la soirée  
avec des idées pour  
avancer... ensemble*



*Echanges riches avec des points de  
vue différents ; tonalité fraîche et  
dynamique, organisation au top,  
merci et grand bravo*

# Espace d'échanges

## A PARIS :



### Talentu'elles :

Réseau mixité de la Banque de France, 1 050 adhérents dont 25 % d'hommes

<https://www.banque-france.fr/talentuelles>



## A LYON :



**EMLyon Business School :** <https://em-lyon.com/>

École de commerce de Lyon créée en 1872. Depuis 2007, l'école s'implante sur d'autres campus en France et à l'étranger, notamment à Paris, Shanghai et Casablanca.



**Les premières :** <https://www.lespremieresaaura.com/>

Réseau d'incubateurs pour les entrepreneures et équipes mixtes, labellisé French Tech Tremplin.



**L Digital :** <https://www.ldigital.org/>

Association pour la mixité dans le numérique, sensibilise et accompagne les femmes aux métiers et aux débouchés dans le numérique en Auvergne-Rhône-Alpes.



### Stand de l'AME :

Avec un focus sur les pratiques de mentoring de la Caisse d'Epargne Auvergne-Rhône-Alpes et d'EDF

*Performance*

**Développer**

*Bienveillance*

**Proposer**



*Solidarité*

*Entraide*

# Évidences 2022



**Partager**



*Engagement*

*Échanges*



*Changement*

*Convivialité*

# L'AME a **10** ans !

## L'ÉGALITÉ EST UN DROIT FONDAMENTAL

C'est une évidence en matière de performance des entreprises et de « mieux vivre » ensemble.

## L'ÉGALITÉ SE CONSTRUIT ENSEMBLE

Ensemble entreprises, secteur public, institutionnels, associations.

Ensemble, femmes et hommes, car l'exercice du pouvoir doit se faire de manière inclusive et non les uns contre les autres.

Depuis 2012, nous sommes fièr.es d'avoir organisé chaque fin d'année, notre événement annuel Évidences. La première édition portait sur l'implication des hommes, nous avons également parlé de l'égalité à travers les générations, en Europe, de l'autre côté de l'Atlantique, etc. Pour que nos évidences deviennent aussi les vôtres.

Les succès de nos événements tient en grande partie aux valeurs qui animent l'AME dont la bienveillance et le partage sont les bases des relations de confiance tissées avec des intervenant.e.s de grande qualité et d'horizons divers. Nous avons aussi eu la chance de compter sur la présence d'intervenant.e.s de renoms, dirigeant.e.s et politiques qui ont soutenu nos actions et partagé leurs points de vue.

Les travaux de l'AME se poursuivent toute l'année avec des ateliers et des échanges au long cours qui nourrissent nos événements et nous aident à choisir les thèmes sur lesquels nous devons nous pencher pour avoir de l'impact et contribuer à l'égalité professionnelle.

**L'AME remercie chaleureusement toutes celles et ceux qui participent à faire vivre l'Alliance au quotidien, tous les partenaires, contributeurs et contributrices qui sont attachés à l'égalité et ont choisi de faire un bout de chemin avec nous.**





2012



2013



2014



2015



2016



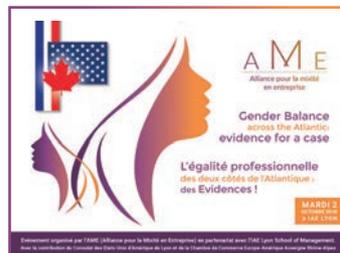
2016



2017



2018



2019



2020



2021



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



Événement organisé par :

**A M E**

Alliance pour la mixité  
en entreprise

[contact.ame.association@gmail.com](mailto:contact.ame.association@gmail.com)

Avec le soutien de :



Tous droits réservés. Reproduction interdite sans autorisation préalable de l'Association pour la mixité en entreprise.