AME

Alliance pour la mixité
en entreprise



Egalité
professionnelle en entreprise :
qu'est ce qui marche ?

EVÉNEMENT EN PRÉSENTIEL À PARIS, RETRANSMIS À LYON
13 NOVEMBRE 2023



Bienvenue

Douze ans après la création de l'Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME) et la première « Soirée Évidences », pour partager et mobiliser autour des enjeux de l'égalité professionnelle en entreprise, notre rencontre 2023 a été pensée comme une étape charnière : **S'inspirer des bonnes pratiques déjà mises en œuvre pour mieux aller de l'avant.**
Qu'est ce qui marche quand il s'agit de faire progresser la mixité ? Quels succès et quels espoirs d'accélérer le mouvement ? Les signaux positifs sont nombreux mais des difficultés perdurent. Comment prendre les meilleures décisions et concentrer les énergies sur les leviers véritablement efficaces ?

Pour la Soirée Évidences 2023, l'AME a donné la parole à celles et ceux qui font vivre les démarches d'égalité : à travers des interventions inspirantes, la restitution des groupes de travail qui ont préparé l'événement et une table-ronde pour analyser les réussites et les limites des actions déployées dans nos organisations.

La rencontre Évidences a été organisée en présentiel au siège de Deloitte à Paris, retransmise en direct à Lyon, et a été suivie par plusieurs centaines de personnes depuis les deux sites.
L'ensemble de la soirée et la table ronde, ont été animées par Alexandra Carraz-Ceselli, spécialiste des médias et des politiques publiques, fondatrice de L'Équipe des Lyonnes que l'AME remercie chaleureusement. Les fresques du facilitateur graphique Yann Chapus ont également agrémenté cette soirée.

AME

Alliance pour la mixité
en entreprise

L'AME contribue à améliorer l'égalité professionnelle depuis 12 ans.
Association nationale, créée en 2011 à Lyon, rassemblant des réseaux d'entreprises qui agissent pour faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Les missions de l'AME :

- **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

Des sociétés adhérentes de secteurs variés www.ame-association.fr

Sommaire

OUVERTURE

• Bérangère Couillard, *ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes* ..... *p. 5*

INTRODUCTION ..... *p. 6*

• Vanessa Girardet, *Associée Deloitte et leader parité* ..... *p. 6*
• Corinne Hardy, *Présidente de l'AME* ..... *p. 7*

SYNTHÈSE ET ANALYSES DE L'AME

COMMENT DÉFINIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET COMMENT LA MESURER ? ..... *p. 10*
LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'ÉGALITÉ EN ENTREPRISE ..... *p. 12*
IMPACT ET POSITIONNEMENT DES COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES ..... *p. 14*
COMMENT EMBARQUER TOUT LE MONDE ? ..... *p. 16*

TABLE RONDE

• La mixité, une affaire de conviction ? ..... *p. 19*
• Articuler diversité et inclusion ..... *p. 20*
• Mixité et justice ..... *p. 21*
• Un bilan de l'évolution de l'égalité professionnelle ..... *p. 22*
• Les grandes tendances à retenir ..... *p. 23*
• Comment traduire plus rapidement la mixité dans le monde de l'entreprise ? ..... *p. 24*
• Comprendre les ressorts de l'égalité professionnelle ..... *p. 25*
• Pourquoi la mixité avance-t-elle si lentement ? ..... *p. 26*
• L'importance des réseaux mixité, vigie de l'égalité professionnelle ..... *p. 27*
• Le bien-être comme levier d'engagement et de performance ..... *p. 28*

CONCLUSION de Corinne Hardy ..... *p. 29*

LES 9 PROPOSITIONS DE MESURES DE L'AME ..... *p. 30*
3 FIGURES INSPIRANTES DE LA LUTTE POUR L'ÉGALITÉ ..... *p. 32*
DES PROGRÈS LENTS ET HÉTÉROGÈNES ..... *p. 33*
LA SITUATION DES JEUNES FEMMES ..... *p. 34*
LE SEXISME PERDURE ..... *p. 35*





MERCI

À DELOITTE ET
À LA CAISSE D'EPARGNE
POUR LEUR ACCUEIL



Bérangère COUILLARD, *ministre déléguée auprès de la Première ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations*

Ouverture de la soirée

« La raison d'être de ce ministère, c'est de permettre aux femmes d'occuper leur juste place dans la vie économique de notre pays. Aujourd'hui, parmi les salariés du secteur privé les mieux rémunérés, 78 % sont des hommes. Seules trois femmes dirigent une entreprise du CAC40 et seulement 4 % des start-ups ont été fondées par des équipes féminines…

Depuis 2017, l'action du gouvernement repose sur **trois piliers : atteindre l'égalité salariale, briser le plafond de verre et améliorer la mixité des métiers**. Afin de contraindre les entreprises à se saisir des inégalités salariales persistantes, le gouvernement a mis en place en 2019 un index d'égalité professionnelle. Cette année, à l'issue de la Conférence sociale, la première ministre a lancé le chantier de la nouvelle version de l'index : pour construire en 18 mois un outil plus ambitieux, plus fiable et mieux contrôlé.

Si l'action du gouvernement a permis de revaloriser les salaires de certaines professions très féminines dans les métiers de l'enseignement et du soin, nous devons également inciter davantage de femmes à se tourner vers les filières d'avenir comme le numérique ou la transition écologique. 400 000 personnes seront formées chaque année à ces métiers d'ici 2030 et 700 millions d'euros ont été réservés pour des actions spécifiques à destination des femmes dans un objectif de mixité de ces filières. Avec le programme « Tech pour toutes » par exemple, 100 000 jeunes femmes seront accompagnées vers des études supérieures dans les métiers du numérique.

Enfin, devenir parent ne doit pas être un frein à l'emploi et à la progression des carrières. Depuis 2017, les congés liés à la naissance d'un enfant ont fait l'objet de nombreuses améliorations : le congé paternité est passé de 14 à 28 jours et l'indemnisation s'est améliorée. Un service public de la petite enfance sera également créé et des aides financières importantes ont été déployées pour ouvrir 100 000 places d'accueil d'ici 2027 et 200 000 d'ici 2030.

Changer l'image du pouvoir, permettre une meilleure conciliation des temps de vie et rémunérer chacune et chacun à la hauteur de ses compétences : voilà les objectifs à atteindre. »

« Accéder à un poste à responsabilité appelle une nécessaire visibilité qui tend à faire défaut aux femmes. C'est là que les réseaux professionnels tels que l'AME prennent tout leur sens *: en leur permettant de rompre l'isolement, de trouver des réponses dans les expériences des autres et de prendre part aux décisions économiques structurantes d'une entreprise, d'un territoire, voire d'un pays. »*

Vanessa Girardet,
Associée Deloitte
et leader parité



Introduction

« Deloitte est partenaire et membre fondateur de l'AME et nous avons la conviction profonde que la parité est nécessaire. Une nécessité RH d'attirer et de retenir les talents féminins et une nécessité business, vis-à-vis de nos clients et de la société et parce que le lien entre diversité et performance est une évidence : **nous avons besoin de plus de diversité pour aller vers plus de performance.**

Malheureusement, si Deloitte recrute à 50/50 des hommes et des femmes, nous constatons le plafond de verre lié à la maternité, qui se télescope avec la progression de carrière. Notre Plan Parité, établi – qui doit y remédier compte de nombreux outils tels que le programme « Raising your Potential » dont l'enjeu est la rétention des talents féminins à partir du grade de manager, ou l'atelier « I am Remarkable » pour accompagner les femmes à haut potentiel à conscientiser leurs propres forces. »

Corinne Hardy,
présidente de l'AME



Introduction

« Pourquoi nous concentrer cette année sur les bonnes pratiques qui concourent à faire progresser l'égalité ? Parce que la situation de l'égalité professionnelle progresse mais elle progresse lentement et de manière hétérogène. Il existe des poches de résistance et des réticences. »

« La situation s'améliore dans la gouvernance des entreprises et démontre l'efficacité de la Loi Rixain. Néanmoins, seules 4 % des sociétés du CAC40 sont dirigées par des femmes et seulement 12 % de ces entreprises comptent au moins 30 % de femmes dans leur Comex. Les femmes représentent en moyenne 23 % des membres des Comex alors que le vivier de femmes cadres est en moyenne de 35 %.

Mais si la féminisation des Comex progresse, elle est uniquement due à l'addition de femmes, le nombre d'hommes restant constant. **La question clé est : a-t-on rajouté des fauteuils autour de la table, ou bien des strapontins ?**

D'autre part, les écarts de rémunération persistent. En France l'écart de salaire entre les hommes et les femmes est de 15,4 %, au-dessus de la moyenne européenne. **Un autre exemple du retard :** 77 % des start-ups sont fondées par des équipes exclusivement masculines et 4 % par des équipes exclusivement féminines. Ce qui veut dire que seules 23 % de start-ups comptent des femmes.

Deux autres sujets de préoccupation ont particulièrement attiré notre attention :

- **La situation des jeunes femmes, qui ne s'améliore pas autant que l'on pourrait croire.** Si les femmes sont toujours plus diplômées que les hommes dans toutes les catégories socio-professionnelles, elles accèdent toujours moins que leurs collègues masculins à des postes à responsabilité. Et lorsque c'est le cas, elles accèdent moins à l'encadrement.

Plus préoccupant encore : les différences de salaires s'accentuent pour les jeunes générations qui entrent sur le marché du travail.

Concernant la population ingénieure, les chiffres stagnent depuis 10 ans avec seulement 30 % de femmes dans les écoles d'ingénieurs…

- **Le sexisme perdure, et dans ses manifestations les plus violentes.** Le rapport du Haut-Commissariat à l'Égalité sur le sexisme en France nous a alerté : un quart des jeunes hommes estiment qu'il est parfois nécessaire d'utiliser la violence pour se faire respecter, 40 %, tous âges confondus, trouvent normal qu'une femme s'arrête de travailler pour s'occuper des enfants et 80 % des femmes estiment être moins bien traitées que les hommes.

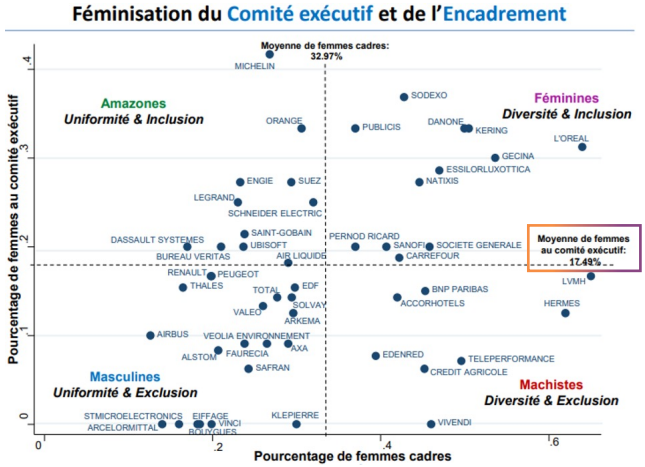
Donc des points de vigilance persistent et les écarts entre entreprises sont parfois criants. Cependant nous constatons une prise de conscience importante de la part des entreprises concernant la nécessité de traiter l'égalité en entreprise de manière plus professionnelle, avec des outils efficaces et des plans d'actions ambitieux, ce qui génère des progrès visibles et un effet vertueux.

Ce constat est la genèse de cette soirée : Les outils sont là, saisissons-nous de ce qui marche vraiment ! »

Références et études sources, page 33

L'évolution de la féminisation des Comex du CAC40 en 3 ans

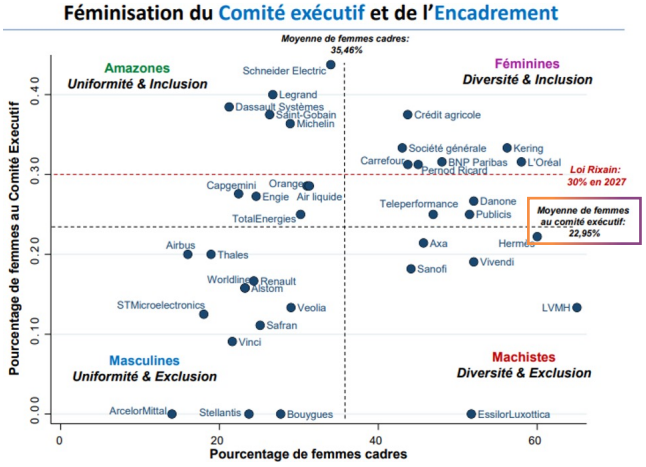
8 ENTREPRISES **> 30 %**



7 ENTREPRISES **à 0**

Source : *Observatoire de la féminisation des entreprises SKEMA*
*Edition **2020** (basée sur les données de 2019)*
Rapports annuels publiés en 2019 par les 40 entreprises du CAC40

12 ENTREPRISES **> 30 %**

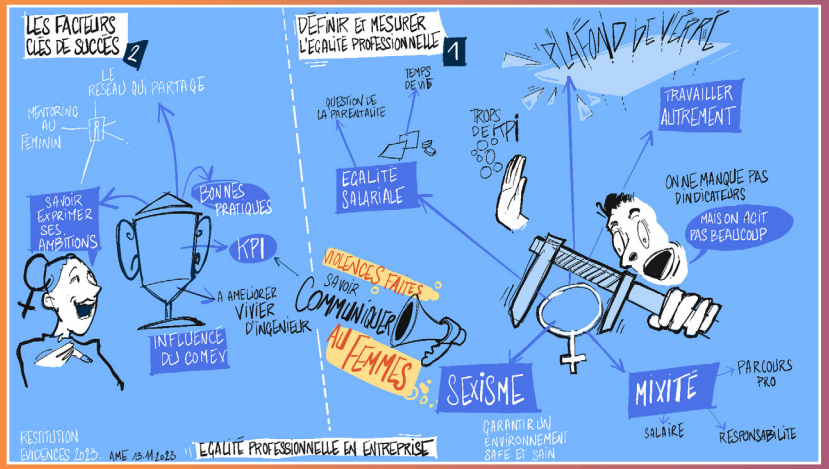


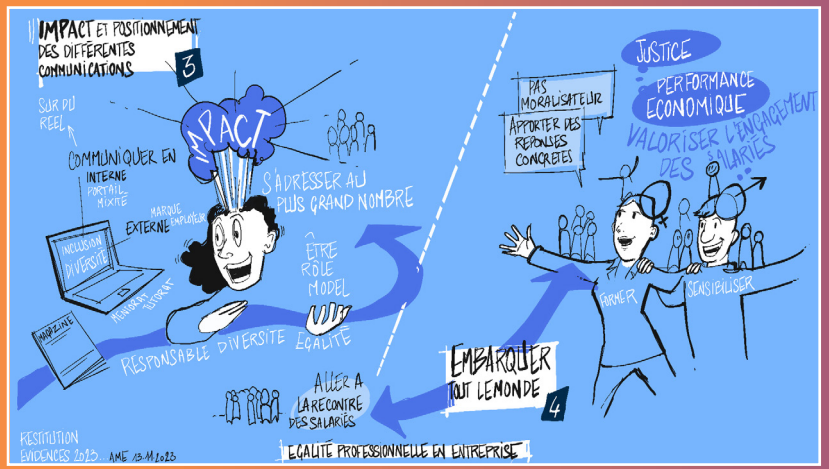
4 ENTREPRISES **à 0**

Source : *Observatoire de la féminisation des entreprises SKEMA*
*Édition **2023** (basée sur les données de 2022)*
Rapports annuels publiés en 2022 par les 40 entreprises du CAC40

1

SYNTHÈSES & ANALYSES DE L'AME





GROUPE 1

Résultats présentés par Yann Illiaquer, DRH Groupe EDF





Yann ILLIAQUER,
EDF

Delphine LEMAIRE,
Caisse des Dépots

Comment définir l'égalité professionnelle et comment la mesurer ?

« Nos politiques d'égalité se sont enrichies de nouvelles thématiques, mais cela ne doit pas se traduire par une explosion du nombre de nos indicateurs de progrès »

« Au fil du temps, nous mettons davantage de mots sur les maux. Nous avons embrassé des thématiques de plus en plus larges en intégrant les questions liées au sexisme au travail, à l'impact des violences conjugales sur le travail, à la santé sexuelle et reproductive ou à l'identité de genre. Le sujet s'est transformé mais il est nécessaire de se recentrer sur des indicateurs qui font sens, qui ont de l'impact et sont justes et perceptibles par tous. »

Cinq thématiques ont émergé des réflexions du groupe de travail :

1 Le sexisme au travail, cause racine d'un certain nombre d'inégalités dans le monde professionnel

Les indicateurs : un baromètre du sexisme est un dispositif d'alerte et de sanctions. *« Disposer d'un indicateur composite rendant compte de la réalité du sexisme dans les relations professionnelles entre les hommes et les femmes est indispensable dans la perspective de garantir un environnement sûr et sain au quotidien. »* Et pour légitimer cette démarche, il est nécessaire d'être transparent : publier et commenter les résultats pour en faire un outil de dialogue avec l'ensemble des parties-prenantes.

Les bonnes pratiques : la création d'outils et des ressources autour de l'auto-diagnostic (individuel et collectif) pour créer du dialogue et le développement d'expériences immersives… car se mettre « dans la peau de » est un formidable accélérateur de prise de conscience.

2 La mixité, pilier incontournable de l'égalité

Selon la nature des métiers et des entreprises, le chemin vers l'égalité n'est pas toujours le même et il est indispensable de conserver des indicateurs socles autour du taux de féminisation global, du taux de féminisation des embauches ou du taux de féminisation des métiers.

3 Le plafond de verre

Mesurer le plafond de verre, c'est l'objectiver et pouvoir le présenter dans les objectifs de féminisation des Comex. ***Exemples :*** *le taux de femmes cadres par rapport au taux de femmes dans les effectifs, le taux de femmes dirigeantes par rapport au taux de femmes cadres, etc.*

4 L'égalité salariale

Les outils de mesure : la proportion de femmes et d'hommes dans les augmentations et les promotions, le contrôle des « pénalité parentalité », le budget dédié aux corrections des écarts de rémunération, etc.

Analyser les écarts de rémunération globale entre les hommes et les femmes : *« Il est important de partir des écarts de rémunération globale, toutes composantes de rémunération confondues et de le faire en décomposant les revenus par régression linéaire, c'est-à-dire en mesurant le poids de chaque critère, tel que le métier, le statut, la maternité, etc. »* L'introduction de ces éléments statistiques permet de comprendre où il faut agir pour réduire les écarts.



Prévenir les écarts futurs : ce sont les décisions managériales d'aujourd'hui qui permettent d'éviter les écarts de salaire de demain. Il est donc question de distribuer dès à présent les augmentations et les promotions de manière proportionnelle et vertueuse, de garantir l'absence de pénalité pour la parentalité ou les salariés aidants, etc.

5 Travailler et manager autrement

Concilier les temps de vie va au-delà des dispositifs de soutien à la parentalité : *« Les rythmes, la souplesse et la flexibilité des horaires, ainsi que les démarches de responsabilisation permettent de créer les conditions d'un meilleur équilibre pour les femmes comme pour les hommes. »*

GROUPE 2

Résultats présentés par Sylvie Ohanian, Business Manager, Arkema

Les facteurs clés de succès de l'égalité en entreprise



Sylvie OHANIAN,

ARKEMA



Caroline MOISAN,

Membre du bureau de l'AME



Sylvie LEYRE,

Présidente du conseil de la Mixité de l'industrie



Lorena PENA,

TOTAL ENERGIES

« Ne pas relâcher l'attention portée à la mixité et intégrer une vision plus large des violences et des discriminations dans l'entreprise et en dehors »

Le tour d'horizon des pratiques dans nos entreprises a permis de dresser la liste de facteurs clés de succès :

- **L'engagement du Comex :** « Les réseaux mixité ont constaté une évolution à partir du moment où l'engagement des dirigeants a été visible. Cette personnalisation permet à l'ensemble de l'organisation de prendre conscience qu'il s'agit d'un « vrai » sujet à traiter. »
- **Une gouvernance, des règles écrites et un budget dédié.**
- **Des indicateurs de performance définis et suivis :** qu'il est nécessaire de mesurer et de suivre dans le temps pour évaluer les progrès ;
- **Des bonnes pratiques** comme des ambassadrices, des rôle-models, ou du mentorat au féminin, qui permettent aux femmes de se constituer un réseau et d'accélérer leur évolution. Et bien sûr : un réseau mixité « pour partager, s'épauler et appuyer sur le fait qu'il est tout à fait légitime de vouloir sa place ! »
- **« Infuser » des actions à tous les niveaux de l'organisation.**
- **Une communication simple, positive et non-excluante.**



Les défis qui persistent :

- **Le risque de relâcher l'attention** à cause d'une perception erronée que l'égalité ne serait plus un sujet d'actualité, ou qu'il s'agirait d'une forme de « féminisme victimaire » ;
- **Les difficultés de recrutement de femmes** dans certains métiers qui conservent l'image de professions masculines, et pour lesquelles les viviers féminins sont très limités.

Les priorités pour la suite :

- **Éliminer l'écart salarial** qui persiste !
- **Mieux organiser la flexibilité des temps de travail** qui reste un frein à l'évolution de carrière ;
- **Échanger entre réseaux mixité** de différentes sociétés pour aller plus vite ;
- **Porter un regard plus large :** violences faites aux femmes, santé reproductive et sexuelle, etc.

GROUPE 3

Résultats présentés par Nathalie Piazza,
responsable Communication Egalité, Banque de France



Nathalie PIAZZA,
BANQUE DE FRANCE



Dominique POGGI,
BANQUE DE FRANCE



Pascale JALADE,
SNCF



Magali PLANÈS BILLON,
Caisse des Dépots

Impact et positionnement des communications internes et externes

« Il est essentiel de communiquer sur le réel à l'aide d'indicateurs qui permettent d'objectiver les efforts consentis »

Il est important de communiquer sur les résultats d'une politique mixité en interne et en externe pour donner à voir le chemin parcouru et rendre compte d'actions concrètes et impactantes. Il s'agit de fournir des preuves à travers une démarche sur le long terme : « Il faut se doter de guides et de chartes, les respecter et faire savoir comment on les respecte, pour éviter de voir ses communications assimilées à du « pink washing » ! »

Les recommandations du groupe de travail sont à la portée d'entreprises de toutes tailles car elles s'adossent à des dispositifs standards de communication :

- **En interne,** pousser l'information sur les avancées, les outils et les « success stories » via les réseaux mixité, la communication de terrain et les supports intranet ;
- **En externe,** communiquer sur le site internet et les réseaux sociaux, pour montrer les avancées en ciblant différentes parties-prenantes (clients, partenaires, grand public, candidats…) et pour justifier la « promesse employeur » avec des éléments factuels sur l'engagement de mixité ;
- **Plus on varie les formats** (article, vidéos, podcast…), **plus on touche un large public !**





Une COM à IMPACT

1 CANAUX DE DIFFUSION

Une cible = un message = des enjeux

Impact des obligations légales
impact de l'engagement

2 INTERNES

Relais via internet - les séminaires
Impact des réseaux mixité

Rôle des RH :
Les offres d'emploi inclusives
Impact de l'Employée advocacy

3 EXTERNES

Relais via site internet et marque Employeur
Label (Banque de France)

Impact des réseaux sociaux
Communiqué de presse / publication index
/ Rôle du Lobbying

4 LA COMMUNICATION DE TERRAIN

Elle légitime la **communication corporate,** écrits, vidéos, post-internet, podcasts, témoignages au service d'un message.

Communication bottom up

5 INDICATEURS DE SUIVI

Utilisation des applications intégrées
Internet, intranet (outils intégrés)

Utilisation statistiques Linkedin
Outils de curation

6 ILLUSTRATIONS

Vidéos & Témoignages
Articles / podcast

Conférences / Réseaux / Think Tank
RH offres d'emploi dégenrées

7 LES SUJETS EN SUSPENS

Le pink washing :
Comment l'éviter ? Nos recommandations

Les guides et chartes de déontologie
(réseaux sociaux)

Modérateur
Les labels : les sublimer ou les subir ?

GROUPE 4

Résultats présentés par Anne-Sophie Nomblot,
présidente du réseau SNCF Egalité, Banque de France





Anne-Sophie NOMBLOT, *SNCF*

Virginie WILLAERT, *EGIS*

Comment embarquer tout le monde ?

« Il suffit d'une personne non engagée pour qu'il y ait des problèmes au niveau des recrutements, des promotions ou une certaine tolérance d'une ambiance sexiste »







Elodie CHANSON, *VISIATIV*

Raphaële GRIVEL, *ARKEMA*

Thierry AVALE, *EGIS*

Pourquoi embarquer tout le monde ? Parce que la mixité est un objectif prioritaire qui a des répercussions dans et en dehors de l'entreprise : *« La mixité répond à des enjeux de justice sociale, de performance économique, mais aussi d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs, sans compter la question de gestion des risques juridique ».*

Les catégories de publics à embarquer :

- **Les personnes les plus éloignées des enjeux de mixité :** celles qui ne sont pas intéressées, voire réfractaires. Mais il n'y a pas de consensus sur la cible prioritaire : *« Une étude interne réalisée par la SNCF sur les personnes les moins engagées en faveur de la mixité a révélé un écart type très fort mais n'a pas permis de dégager de cible homogène. La tendance montre néanmoins que les moins engagés sont des hommes, des personnes dont le niveau d'étude est plus faible et les personnes plus âgées. »*
- **Les personnes qui pensent que la mixité est un sujet du passé** ou qui considèrent que les femmes se victimisent ;
- **Les personnes sensibles à la cause** mais qui n'ont pas le temps de s'impliquer.

En s'appuyant sur la force des réseaux mixité, qui permettent d'enclencher de vraies dynamiques vertueuses au sein des organisations : *« Les réseaux mixité donnent aux femmes l'occasion de s'apporter du soutien mutuel, de participer à une réflexion plus profonde sur les stéréotypes et les préjugés, de faire évoluer les pratiques grâce à l'expertise et au vécu de chacune et chacun, mais aussi de sensibiliser les collègues et la hiérarchie. »*

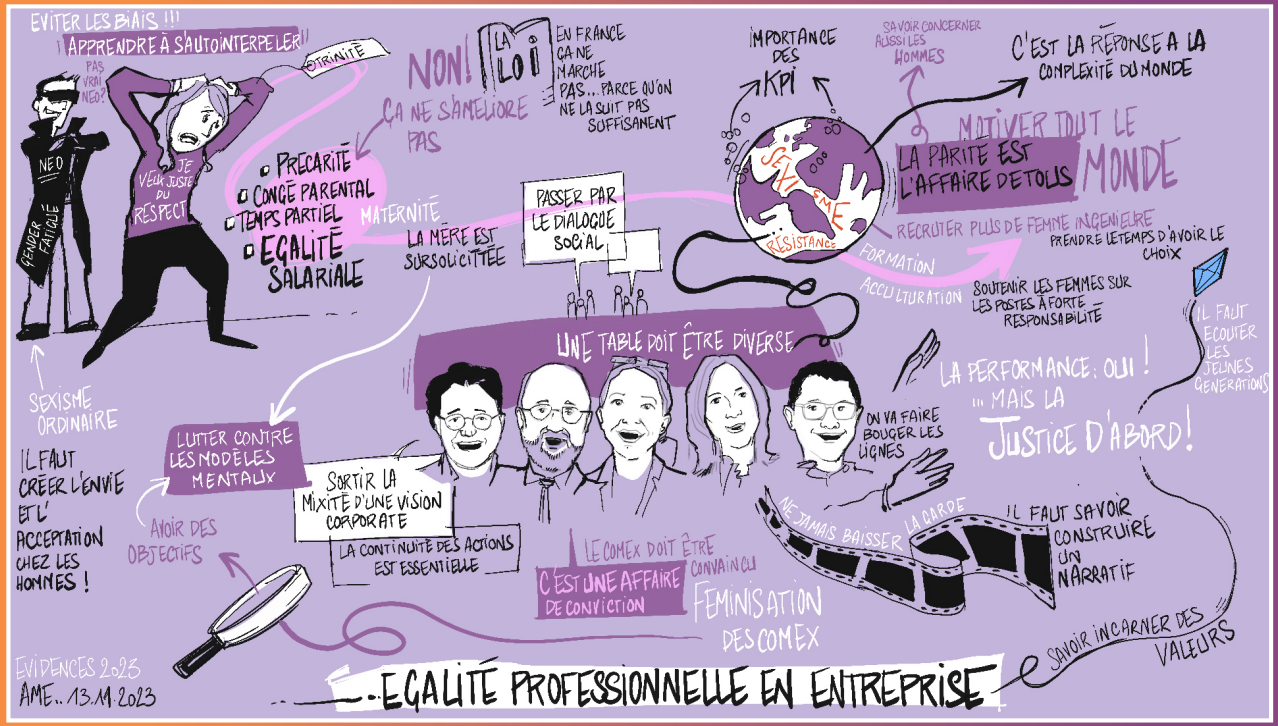


Les 8 propositions pour embarquer tout le monde :

- EN ALLANT À LA RENCONTRE ET ÉCOUTANT
- EN APPORTANT DES RÉPONSES CONCRÈTES
- EN FORMANT / SENSIBILISANT À GRANDE ÉCHELLE
- EN DIFFUSANT LES INFORMATIONS SUR DES SUPPORTS VARIÉS
- EN ÉVITANT D'ÊTRE MORALISATEUR
- EN CRÉANT OU EN DÉVELOPPANT UN RÉSEAU
- EN VALORISANT L'ENGAGEMENT DES SALARIÉ.E.S
- EN METTANT EN PLACE DES ACTIONS AU BÉNÉFICE DES FEMMES

2

TABLE RONDE





Brigitte GRÉSY,

Experte de l'égalité femmes-hommes, ancienne Présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes



Fabien DEBAUD,

Arkema Global Headquarters Project Leader



Gwenola MARTIN,

Responsable Emploi Rémunération Développement des compétences Egalité professionnelle de la Caisse des dépôts



Gianmarco MONSELLATO,

Président de Deloitte France



Patrice Hemmel,

VP HR Strategy and Policy de TotalEnergies

LA MIXITÉ, UNE AFFAIRE DE CONVICTION ?

Si la mixité des instances dirigeantes est aujourd'hui encadrée par la loi, elle reste bel et bien une affaire de conviction : « La loi ne peut pas tout, insiste Gianmarco Monsellato. Changer une organisation ne se décrète pas. Promouvoir la parité est une histoire de conviction : **c'est un sujet de leadership inclusif et de diversité.** Comment améliorer la diversité si on ne parvient pas à atteindre la parité ? La parité n'est-il pas l'élément le plus visible de la diversité puisque les femmes constituent la moitié de l'humanité, et qu'elles sont aussi éduquées que les hommes en Europe ? »

De la difficulté de diriger avec des gens qui ne nous ressemblent pas… « Il est tellement plus confortable de s'entourer de personnes qui ont le même avis que soi, mais c'est aussi totalement inefficace : on n'est pas inventifs et on ne voit pas arriver les signaux faibles car tout le monde pense la même chose. La parité, c'est une table de discussion diverse, poursuit-il. Avec 50 % de femmes et 50 % d'hommes, qui ne sortent pas des mêmes écoles et ne viennent pas des mêmes industries. »

ARTICULER DIVERSITÉ ET INCLUSION

« Chez TotalEnergies, nous sommes persuadés que **la diversité est la réponse à la complexité du monde,** résume Patrice Hemmel. Si la diversité s'entend souvent d'un point de vue des catégories de personnes, l'inclusion est un concept plus complexe qui fait écho à la culture. Il faut savoir l'aborder pour en faire une force. »

Sortir la diversité d'une vision trop « corporate » pour la faire vivre au quotidien, sur le terrain. « TotalEnergie s'est doté d'un programme intitulé Sustainable, qui invite les 300 entités du Groupe à traduire nos engagements de développement durable en action concrètes, proches de leurs préoccupations, et la diversité en fait partie, poursuit-il. C'est aussi la force des réseaux mixité qui essaiment sur les territoires : notre réseau TWICE compte 5 000 participants dans 72 régions. »



MIXITÉ ET JUSTICE

La mixité est un vecteur de performance, de créativité et d'innovation, mais n'est-ce pas avant tout une forme de justice ?

« Nous sommes dans une société injuste, insiste Fabien Debaud. Créons **une ambiance de travail bienveillante** où tout le monde trouve sa place et a la même chance que ses collègues. Je crois que si nous voulons être volontaristes sur les questions de mixité, il faut être courageux tout en étant attentifs à construire les conditions favorables à cette évolution qui embarque toutes les composantes de la société. » Un exemple chez Arkema avec la « D1 Arkema » : « L'entreprise a souhaité s'afficher dans le monde du football, également très masculin comme le monde de l'industriel, en associant son nom à la première division de football féminin. »

La Caisse des dépôts est un établissement public financier composé de deux tiers de fonctionnaires et d'un tiers de salariés : « Ce caractère hybride nous amène à prendre le meilleur des deux statuts, précise Gwenola Martin. En matière d'égalité, nous travaillons par le biais du dialogue social avec un accord signé en 2007, qui fait l'objet de plans d'action triennaux. Nous insistons sur l'intérêt de la mesure, non seulement en termes d'égalité salariale mais aussi sur l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Nous mesurons également le ressenti de la diversité parmi les équipes. »

La diversité, un enjeu du quotidien des équipes : « Rendre un espace de travail sûr, c'est aussi une question d'engagement de toute la ligne managériale, reprend-elle. Il faut aider les managers à être solides sur ces enjeux pour qu'ils puissent adresser la question dans leur propre collectif de travail et qu'ils puissent oser la diversité. »





UN BILAN DE L'ÉVOLUTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

« Il est important de présenter un tableau des évolutions au sens large, car le contexte dans lequel les politiques de mixité s'inscrivent est essentiel, » *souligne Brigitte Grésy*

- **Les rémunérations,** les chiffres s'améliorent… mais persiste un constat amer : les écarts sont encore plus forts en début et en fin de carrière ;
- **Le travail à temps partiel :** 80 % des personnes travaillant à temps partiel sont des femmes ;
- **La mixité des métiers :** seulement 17 % des emplois sont mixtes (au moins 40 % d'un sexe donné) ;
- **Parentalité :** les hommes réalisent 8 minutes de plus de tâches domestiques et les femmes 30 minutes en moins (compensées par de la « sous-traitance ») ; a-t-elle précisé sur quelle durée ?
- **Les bas salaires :** deux tiers des bas salaires sont des femmes. « La mixité doit aussi se traiter en prenant en compte ce qui se passe dans la population non-cadre, » insiste Brigitte Grésy.
- **La parité des instances dirigeantes,** « le seul sujet qui cartonne, grâce aux quotas imposés par la loi… avec un bémol : les femmes sont les personnes qui démissionnent le plus. »



Parmi les phénomènes à surveiller :

l'opting-out (ces femmes qui décident de quitter leur poste et démissionnent).

Et le **« Syndrome Trinité »,** en référence à la saga Matrix, dans laquelle Trinité (une femme) forme Néo (un homme) pour finir par s'effacer devant lui et devenir personnage secondaire.

LES GRANDES TENDANCES À RETENIR :

- **Les sujets de société se sont invités dans l'entreprise,** notamment depuis la vague MeToo (les violences conjugales, les violences basées sur le genre, les questions de parentalité…) ;
- **La montée en puissance des réseaux de femmes** qui transforme les rapports de force ;
- **L'idée selon laquelle il ne s'agit pas de contraindre mais de convaincre** de la nécessité de construire une société plus juste et égalitaire ;
- **L'exigence de la mesure ;**
- **La nécessité de construire un narratif plus puissant** qui irait au-delà de l'équation « mixité = performance = justice ».

La France, pays exemplaire du point de vue de la parité.

« Grâce à la loi Rixain, la France a traité le sujet de l'égalité par le haut et c'est très important : quand on aura atteint 50 % de femmes dans toutes les instances dirigeantes, la perception des femmes dans les entreprises changera, y compris dans les emplois précaires, anticipe Gianmarco Monsellato.

La France est championne du monde de la parité dans les Conseils d'administration, au même titre que les pays d'Europe du Nord. L'an passé pour la première fois chez Deloitte, 54 % des nouveaux associés en France étaient des femmes, se félicite-t-il. Nous sommes le premier pays à y parvenir ! »

… il ne s'agit pas de contraindre mais de convaincre…



COMMENT TRADUIRE PLUS RAPIDEMENT LA MIXITÉ DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

« Chez Deloitte, l'évolution de carrière est basée sur la performance et nous recrutons hommes et femmes à 50/50, constate Gianmarco Monsellato. Pourtant il n'y a que 25 % de femmes associées…. Nous devons donc admettre qu'il y a forcément un biais pour que nous perdions la moitié des profils féminins en cours de route. »

Le sujet de la parité n'est pas un sujet de femmes.

« Mathématiquement, moitié moins d'hommes entreront dans les Comex, il faut donc **être attentif à la résistance des hommes,** poursuit-il. Il est essentiel de ne pas se tromper de sujet : il n'y a pas d'avenir désirable ou performant pour l'entreprise si elle n'est pas paritaire. C'est l'intérêt des hommes aussi d'y parvenir. »

Recruter des femmes !

« Chez TotalEnergies, les premières avancées vers la parité ont concerné les postes faciles à féminiser, explique Patrice Hemmel. Puis nous nous sommes « attaqués » aux postes d'ingénieurs, qui constituent la moitié des postes de managers. Aujourd'hui nous recrutons 30 % de femmes et notre objectif est à 50 %. » Parmi les actions mises en place pour y parvenir : imposer au moins une femme dans chaque shortlist avant embauche et examiner toute la ligne managériale afin d'agir dès lors qu'il manque des femmes (middle management en l'occurrence), etc.

Réintroduire l'excellence de l'expertise.

Brigitte Grésy : « Il est question de faire des hommes nos alliés alors même qu'ils font face à la déflation de leurs perspectives professionnelles… Au lieu de 100 % des postes de direction, seuls 50 % leur seront accessibles. Il faut adresser cette problématique tout en travaillant sur les carrières, dont la progression ne doit pas se résumer au nombre de personnes encadrées, surtout quand on sait que les femmes sont championnes des carrières non linéaires. Il s'agit de réintroduire l'excellence de l'expertise comme marqueur de carrière. »

COMPRENDRE LES RESSORTS DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Ne pas culpabiliser les femmes et interpeller les hommes. *« Il faut accompagner les femmes pour qu'elles osent davantage* **et apprendre aux hommes à s'auto-interpeller sur les réalités du quotidien,** *comme lorsque l'on démarre une réunion exclusivement masculine, insiste Fabien Debaud. L'inclusion fait partie des valeurs d'Arkema et les valeurs ne sont pas là pour être proclamées, elles doivent être incarnées pour rendre concrètes nos bonnes intentions ! »*

Travailler sur la culture. *« A la Caisse des Dépôts, nous travaillons sur deux grands axes de la parité : l'égalité salariale et l'accompagnement des femmes, note Gwenola Martin. En parallèle, nous travaillons sur la culture pour que nos équipes aient à l'esprit le poids des stéréotypes. Sans culpabiliser, pour que nous partagions une culture commune, notamment face à* ***deux aspects limitants : le plafond de verre et le plancher collant,*** *s'agissant des populations féminines non-cadres. »*

Lutter contre l'Opting-out avec d'autres rôle models auxquels s'identifier : *« En dix ans, la Caisse des Dépôts a augmenté de 10 points le nombre de femmes cadres de direction, mais avec un phénomène de sortie important, tempère-t-elle. Pour lutter contre cet Opting-out, nous devons regarder du côté des modèles auxquelles les jeunes femmes peuvent s'identifier. Il faut montrer l'on peut occuper un poste différemment en prenant en compte la diversité des approches et en cassant la logique des stéréotypes. »*

La parentalité tout au long de la vie. Brigitte Grésy : *« La parentalité ne doit pas être vue comme une atteinte à la performance. Un individu est performant lorsqu'il est en situation d'interdépendance avec les autres : la construction du lien doit se retrouver dans l'évaluation des emplois et de la performance. »*





AVEC TANT D'EFFORTS ET UN TEL ARSENAL JURIDIQUE, POURQUOI LA MIXITÉ AVANCE-T-ELLE SI LENTEMENT ?

Combattre le sexisme : *« La France est un pays où il existe de nombreuses lois encadrant l'égalité professionnelle, pourtant les progrès sont lents car nous sommes face à des résistances liées au sexisme, » indique Brigitte Grésy. Le sexisme est une idéologie qui repose sur la supériorité d'un sexe par rapport l'autre « et qui se traduit au quotidien par des propos et des attitudes qui disqualifient les femmes. »* Les discriminations ne se combattent pas seulement au niveau individuel *« car le sexisme institutionnel est partout. Les compétences n'ont pas de sexe, pourtant elles sont sexuées dans la manière dont on définit les fiches de postes ! »*

Il manque le respect ! *« Les femmes ont acquis le droit à disposer de leur corps, le savoir, le pouvoir mais il manque le respect… ajoute Brigitte Grésy en référence aux travaux de Françoise Héritier, anthropologue, ethnologue et militante féministe. Il y a du mépris pour les personnages secondaires et nous restons des personnages secondaires, même lorsque nous sommes au top niveau. »*

L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX MIXITÉ, VIGIE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

« Les réseaux de femmes comme « Women at Arkema » doivent être autonomes pour continuer à innover, bousculer et désobéir, souligne Fabien Debaud. Si nous baissons la garde, nous allons revenir à une sorte d'équilibre qui nous tire vers le passé. **La fraternité professionnelle est un levier de succès futur.** Elle commence par le fait de prendre la mesure du sexisme ambiant : par exemple, chaque manager homme devrait savoir qu'une femme est interrompue huit fois plus qu'un homme en réunion. » C'est le « manterrupting » formalisé par Jessica Bennett, chroniqueuse au New York Times.

Créer la condition de la durabilité. Gwenola Martin : « Ces sujets sont très volatiles et il faut créer les conditions de la durabilité, en avance de phase : c'est en cela que les réseaux féminins ont la légitimité à aller en dehors du cadre de l'employeur pour tester, proposer, cranter et éviter de revenir en arrière. » Et créer des points de vigilance : « Il y a encore trop de monde, y compris parmi les plus jeunes, qui ne sont pas choqués quand une table ronde n'est composée que d'experts masculins… »



LE BIEN-ÊTRE COMME LEVIER D'ENGAGEMENT ET DE PERFORMANCE

Maternité et bien-être au travail : « L'entreprise doit s'ajuster à la maternité, note Gianmarco Monsellato. La maternité ne s'oppose pas à une carrière en entreprise : nous voulons des salariés épanouis et cela passe par le fait de vivre sa maternité et sa paternité de manière épanouie sans avoir à faire de sacrifice dans sa vie professionnelle. » L'obstacle ? Les modèles mentaux qui nous amènent à croire que ce n'est pas compatible.

Sortir d'une logique de genre. Patrice Hemmel : « Les questions qui ont attrait à l'équilibre psychologique et à la charge mentale ne sont pas des sujets féminins, mais ce sont les femmes qui en parlent plus facilement. Les sujets d'équilibre des temps de vie sont des sujets culturels : il faut que tout le monde se sente concerné et s'approprie le sujet. »



Agir pour le bien-être de tout le monde. « Le bien-être est un sujet universel, qui est important pour la performance d'une entreprise. Il faut sortir le sujet d'une logique exclusivement féminine. Chez TotalEnergies, nous avons conclu un accord de protection sociale qui peut être mobilisé par tous nos employés dans le monde en fonction du système de protection en vigueur dans chaque pays. Nous avons également créé le Green Friday, un vendredi sur deux sans réunion. »

Conclusion

Et maintenant ?

Déjà, indéniablement nous ressortons plus riches de ces échanges avec des outils concrets et éprouvés.



Corinne Hardy,
présidente de l'AME

1 / Continuer

En nous saisissant du sujet de l'égalité professionnelle, nous avons réussi à rendre ses enjeux davantage visibles, à poser un cadre et à développer des outils pour progresser. Nous devons continuer à stimuler nos organisations en rappelant inlassablement le chemin restant à parcourir et en apportant des outils concrets !

2 / Passer à l'étape suivante

La prochaine étape capitalisera sur ces acquis mais elle doit changer d'envergure. Elle doit s'appuyer sur trois leviers de succès:

- **Se doter d'une vision stratégique de l'égalité,**
- **Revisiter la gouvernance de l'entreprise** au-delà des instances dirigeantes : chausser des « lunettes roses » pour analyser la manière dont les décisions sont prises au quotidien dans nos entreprises ;
- **Faire vivre l'égalité dans les valeurs,** la culture d'entreprise et dans tous les actes de la vie professionnelle.

3 / Amplifier

Pour accélérer et amplifier, **nous devons embarquer plus largement et décloisonner les univers :** ceux des petites et grandes entreprises, ceux de la sphère académique et de l'entreprise, des jeunes et des moins jeunes générations, etc. Il nous faut parler le même langage pour multiplier les synergies.

L'AME a réalisé un travail de collecte et d'analyse afin de soutenir et de préparer cette « phase d'après ». Nous avons fait émerger **9 propositions qui donnent le cap,** s'inspirent de ce qui fonctionne vraiment pour poursuivre ensemble les efforts et monter d'un cran. Ce sont autant de pistes, d'outils et d'inspirations pour faire grandir l'égalité dans nos organisations et dans la société. »

Les 9 propositions de l'AME pour faire progresser l'égalité professionnelle en entreprise

1 **Communiquer annuellement et officiellement de manière forte les indicateurs publics de l'égalité** : une opportunité d'identifier des bonnes pratiques et de fournir des inspirations.

Bonne pratique d'entreprise : communiquer à l'ensemble des salariés.

2 **Travailler l'articulation entre grandes écoles / universités et entreprises** et instaurer un mécanisme visant à mettre en valeur ou récompenser les écoles ayant des promotions équilibrées dans les secteurs peu féminisés.

Bonne pratique d'entreprise : connaitre la répartition femmes/hommes des écoles pour proposer en priorité des alternances, des missions ou des partenariats avec les établissements vertueux.

3 **Améliorer la reconnaissance des associations en faveur de l'égalité professionnelle** et (mieux) prendre en compte et valoriser les bénévoles qui s'investissent dans les réseaux mixité des entreprises.

4 **Il n'est pas normal qu'un sujet sociétal de cette ampleur repose autant sur l'implication de bénévoles pendant leur week-ends et leur soirs, apportant ainsi aux entreprises et à la société un bénéfice immense tout en étant quelquefois très peu reconnu et valorisé et étant même quelquefois un frein pour la carrière des personnes qui s'impliquent.**

Bonne pratique d'entreprise : reconnaitre et sécuriser l'investissement par un « crédit temps » et le sanctuariser lors de l'entretien annuel. Prendre en compte l'impact et les bénéfices pour l'entreprise lors de l'entretien annuel.

5 **Investir massivement dans la lutte contre le sexisme ordinaire** avec des actions fortes comme la généralisation de la sensibilisation à l'embauche en entreprise et des formations e-learning obligatoires.

Bonne pratique d'entreprise : conditionner le versement de l'intéressement à l'atteinte d'au moins 90 % des salariés formés / Intégrer l'atteinte des objectifs de formation comme critère de performance du Comex.



6 **Mieux identifier les raisons du phénomène d'Opting** out des femmes cadres seniors, gâchis de talents féminins.

Bonne pratique d'entreprise : mettre en place un mécanisme de compréhension de ces départs.

7 **Passer du soutien de la maternité au soutien de la parentalité via un congé post naissance /parental équivalent pour les deux parents** qui permette de répartir le « risque parental » en entreprise et favorise une parentalité équilibrée.

Bonne pratique d'entreprise : créer un congé « plancher » minimum qui vient compléter les obligations légales.

8 **Profiter de la mise en place de la loi Rixain** et d'autres mesures pour conforter la place exemplaire occupée par la France lors de la mise en place de la loi Copé-Zimmerman.

9 **La France a été pionnière et a montré la voix en matière de féminisation des conseils d'administration.** La loi Rixain et l'amélioration prévue de l'index égalité sont une opportunité pour nous permettre de conforter cette place et d'avoir des leviers d'amplification au niveau européen.



*La loi Coppé-Zimmermann a instauré en 2011 **le quota minimal de 40 % de femmes au sein des Conseils d'administration.***

*La loi Rixain du 24 décembre 2021 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 compter du 1er 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 1er mars 2029.

3 figures inspirantes de la lutte pour l'égalité



Si nous voulons réduire, voire éradiquer l'écart salarial, nous devons d'abord nous attaquer plus profondément à la racine

(… et donner au problème un nom plus précis: le travail cupide).

Claudia Goldin, *Prix Nobel d'économie 2023*



Soyez notre voix, dites au monde que nous ne sommes pas en prison pour rien.

Narges Mohammadi, , *Prix Nobel de la paix 2023*



Je ne travaillerai pas et je m'attends à ce que toutes les femmes ici en fassent autant…

En solidarité avec les femmes islandaises, le cheffe d'État a indiqué faire grève au nom des inégalités salariales.

Katrin Jakobsdottir, *la Première ministre Islandaise*

Des progrès lents et hétérogènes



En 2022, les femmes occupent 3,75 % des 80 postes de Président et/ou DG des entreprises du CAC40 (2,5 % en 2021)

• **12** entreprises du CAC40 au moins 30 % de femmes au Comex (8 en 2021 : +50 %)

• **4** entreprises n'en n'ont aucune.
• Les femmes représentent **23 %** des Comex du CAC40 (19,5 % en 2021) et **35,5 %** des cadres.

• L'effet **« ajout de chaises autour de la table » :** L'augmentation est uniquement liée à l'augmentation du nombre de femmes (de 102 à 129) et le nombre d'hommes est resté stable (411 en 2021 et 412 en 2022). [1]

L'écart de rémunération non ajusté est de **15,4 %**
(moyenne européenne : 12,7 %) [2]
Écart de **5.3 %** à poste et conditions égales [3]

Gros plan sur les start-ups :

77 % des équipes fondatrices des start-ups françaises sont exclusivement masculines,

4 % exclusivement féminines [4]

1. Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises - Édition 2023 (basée sur les rapports annuels publiés en 2022 par les 40 entreprises du CAC40)

2. Eurostat 2021 - différence entre les gains horaires bruts moyens en pourcentage de ceux des hommes (entreprises de 10 salariés ou plus, secteurs public et privé)

3. Étude écarts de rémunération hommes femmes. INSEE 2020

4. Challenge du 5 octobre 2023

33

La situation des jeunes femmes



- **50 % des femmes sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur.**
- **40 %** des hommes.
- Au sein de chaque groupe socioprofessionnel, **les femmes sont systématiquement plus diplômées** (par exemple : parmi les femmes ouvrières ou employées qualifiées, **42 %** sont diplômées du supérieur contre seulement **23 %** des hommes).
- Les femmes restent minoritaires dans les filières scientifiques.
- Elles sont moins nombreuses que les hommes à devenir cadre et quand elles le sont, elles occupent moins souvent des responsabilités hiérarchiques (**21 %** vs **28 %** pour les hommes).
- **Après 3 ans dans la vie active, déjà des écarts salariaux.** Pour les emplois à temps plein **1 %** en 2013, **7 %** en 2020.

Sources : Étude du Céreq, Inégalités de genre en début de vie active, un bilan décourageant (juillet 2023) / Baromètre de l'Observatoire des femmes ingénieures (situation de la génération 2017 après 3 ans de vie active, comparée à celle de la génération 2010) /Étude du ministère de l'Éducation nationale sur le choix des spécialités en terminale (note d'information, juin 2022).

Les compteurs sont bloqués pour les femmes ingénieurs et en sciences

- **24 %** d'ingénieures sur une population totale d'un million d'ingénieur.e.s en activité (taux de féminisation le plus faible de l'enseignement supérieur en 2022 et c'est aussi le plus variable, de 7,8 % à près de 80 % selon les écoles).
- Depuis dix ans, **30 %** d'étudiantes dans les écoles.
- En 2021-2022, les jeunes filles n'étaient que **46 %** à étudier les mathématiques en terminale tous enseignements confondus, et **26 %** en spécialité. Le retour des maths dans le tronc commun dès la classe de première en septembre **2023** pourrait mettre fin à cette désertion.

Le sexisme perdure et ses manifestations les plus violentes

En dépit d'une sensibilité toujours plus grande, les stéréotypes sexistes perdurent, l'opinion reconnaît l'existence du sexisme mais ne le rejette pas en pratique, majoritairement chez les hommes.

- **Près d'un quart** des hommes de 25 à 34 ans **estiment qu'il faut parfois être violent** pour se faire respecter, et tous âges confondus, **40 %** trouvent **normal que les femmes s'arrêtent de travailler pour s'occuper de leurs enfants.**
- **80 %** des femmes estiment être **moins bien traitées que les hommes** et **37 %** disent avoir déjà subi des **rapports sexuels non-consentis.**
- Femmes et hommes estiment ensemble, à une écrasante majorité, que **l'action des pouvoirs publics est insuffisante.**

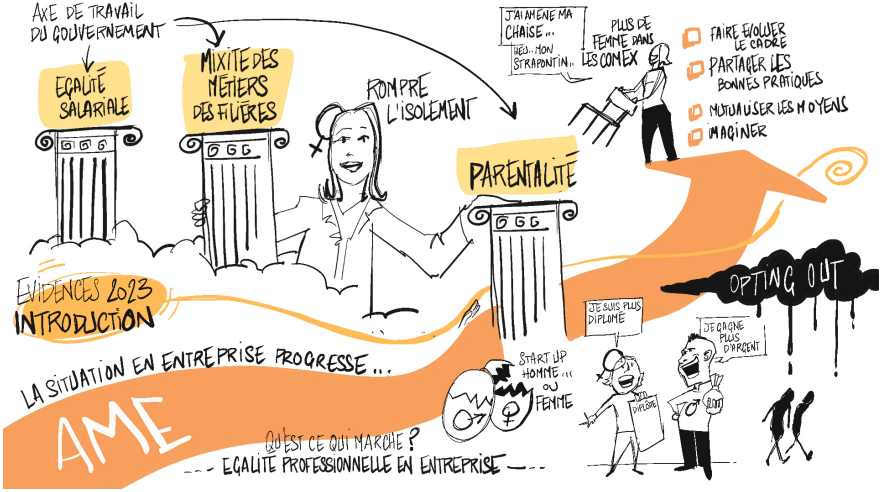


Sources : Rapport 2023 du Haut-Commissariat pour l'Égalité, sur l'état du sexisme en France (23 janvier 2023) / Derniers chiffres officiels et résultats du baromètre réalisé par l'institut Viavoice auprès de 2 500 personnes représentatives.

AME

Alliance pour la mixité en entreprise





www.ame-association.fr

ARKEMA · assystem · BIOMÉRIEUX · CAISSE D'EPARGNE RHÔNE ALPES · Caisse des Dépôts GROUPE · Groupe Casino NOURRIR UN MONDE DE DIVERSITÉ · cea · Deloitte. · EDF · egis · Entreprise DU FUTUR · Groupama RHÔNE-ALPES AUVERGNE · KLEPIERRE · LA POSTE · MAVIFLEX · sanofi · GROUPE SEB · SNCF · TotalEnergies · visiativ

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

Agence BLANC d'étoile
Rédaction : Sophie Poisard-Storz / Crédit photo : Nicolas Roux Dit Buisson