AME
Alliance pour la mixité en entreprise



# Féminisation
## des instances dirigeantes
### Où en sommes-nous, comment accélérer ?

# Génération
## et égalité professionnelle
### le dialogue intergénérationnel, un accélérateur d'égalité professionnelle

EVENENEMENT ORGANISÉ PAR L'AME, L'ALLIANCE POUR LA MIXITÉ EN ENTREPRISE
28 NOVEMBRE 2024 - DUPLEX ENTRE PARIS ET LYON



# Bienvenue

Les deux thématiques de la soirée ont permis de présenter un contenu de qualité et l'apport d'experts inspirants sur ces questions, en très forte résonance avec les deux lieux.

**La féminisation des instances dirigeantes** a été traitée depuis le siège du MEDEF à Paris, en présence de son président national, Patrick Martin et avec un superbe plateau d'experts.

**Le dialogue intergénérationnel, un accélérateur d'égalité professionnelle,** a été présenté depuis l'Iaelyon School of Management de Lyon sur la base d'une étude réalisée par l'AME auprès de plus de 2 400 personnes pour identifier les perceptions et priorité de l'égalité professionnelle par les différentes générations et d'une revue biographique solide.

La soirée était animée par Alexandra CARRAZ-CESELLI, spécialiste des politiques publiques et fondatrice des Lyonnes.

AME

Alliance pour la mixité
en entreprise

**L'AME contribue à améliorer l'égalité professionnelle depuis 14 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 visibles
- **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

• Patrick MARTIN, *Président national du MEDEF* ..... *p. 5*

## INTRODUCTION

• Marie-Christine CHALUS, Directrice Générale de iaelyon School of Management et Présidente du réseau IAE FRANCE / représentée par Mohamed KHENISSI, Enseignant Chercheur et Référent Diversité iaelyon ..... *p. 6*

• Corinne HARDY, *Présidente de l'AME* ..... *p. 6/7*

## FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES OÙ EN SOMMES-NOUS, COMMENT ACCÉLÉRER

• Marie-Pierre RIXAIN et Michel FERRARY ..... *p. 11*

• Remise du Trophée de l'AME à Marie-Pierre RIXAIN ..... *p. 17*

## LE DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL, UN ACCÉLÉRATEUR D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

• Salima BOUTTI, Emma BOULIVET LUCCHINI, Franck EYDOUX ..... *p. 22*

## *CONCLUSION*

• Nazya SAID ..... *p. 31*

## *ETUDE NATIONALE DE L'AME* ..... *p. 32*






**MERCI**

**AU MEDEF À PARIS**

**ET À IAELYON SCHOOL**

**OF MANAGEMENT À LYON**

**POUR LEUR ACCUEIL**



***Patrick MARTIN,***
*Président national du MEDEF*

***« Parce qu'inclure et promouvoir la diversité est dans l'ADN des entreprises. Et parce que c'est un gage de performance, nous devons collectivement garantir aux femmes leur place dans l'entreprise. C'est un engagement du MEDEF et c'est mon engagement personnel. »***

# Ouverture de la soirée

**« L'entrepreneuriat au féminin est une cause essentielle. J'aimerais formuler un vœu : que la place des femmes dans l'entreprise soit telle que nous n'aurions plus à l'écrire. Nous avons beaucoup progressé dans ce sens, mais il nous faut aller plus loin, plus vite. »**

**« Il ne peut y avoir d'entreprises prospères sans compter sur les femmes.** C'est un enjeu citoyen, un enjeu d'inclusion et d'équité et un enjeu de performance économique. Toutes les études le montrent : les entreprises dont les instances dirigeantes se féminisent sont celles qui surperforment. Parce qu'inclure et promouvoir la diversité est dans l'ADN des entreprises. Et parce que c'est un gage de performance, nous devons collectivement garantir aux femmes leur place dans l'entreprise. C'est un engagement du MEDEF et c'est mon engagement personnel.

Même si nous pouvons et devons faire mieux, je veux saluer quelques résultats très encourageants : en 2024, la parité est entièrement atteinte dans les Conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du CAC 40. Au sein des Comités exécutifs, plus de 57 % des entreprises ont atteint ou dépassé le seuil de 30 % qui entrera en vigueur en 2026. Les entreprises s'engagent pour la mixité et concrétisent cet engagement.

**Le MEDEF est pleinement mobilisé** aux côtés de ses 200 000 entreprises adhérentes, de toutes tailles dans tous secteurs d'activité et dans tous les territoires. À la présidence du MEDEF, j'ai souhaité que nous soyons exemplaires et que nous montrions la voie. À ce titre, et pour la première fois, une femme a été recrutée à la direction générale de notre mouvement, en la personne de Garance Pineau. De même, notre Conseil exécutif et notre bureau comptent plusieurs femmes de grand talent, qui ont fait le choix d'un engagement militant en parallèle de leurs activités professionnelles. Sans oublier les présidentes de MEDEF territoriaux et les présidentes de fédérations engagées en faveur de la cause patronale. Les femmes ont également leur place dans les commissions thématiques, qui sont toutes co-présidées par un binôme mixte.

Depuis cette année, le MEDEF est la première organisation patronale au niveau mondial à rejoindre Génération Égalité, un programme porté par l'ONU Femmes. Vous l'aurez compris, le MEDEF est totalement en soutien de la cause de la mixité. C'est un allié de tous les instants. »



# Introductions

***Marie-Christine CHALUS,***
*Directrice Générale de iaelyon School of Management et Présidente du réseau IAE FRANCE*

***Représentée par Mohamed KHENISSI,***
*Enseignant Chercheur et Référent Diversité dans l'équipe de direction de l'iaelyon*

« **Notre collaboration avec l'AME s'inscrit dans une histoire commune.** Nous avons eu le plaisir d'accueillir la soirée Évidences de 2018, sur le sujet passionnant de l'égalité professionnelle des deux côtés de l'Atlantique. Nous avons également vécu une belle aventure collaborative autour de la grande conférence scientifique Femmes et Gouvernance, fruit d'un partenariat remarquable entre une équipe du Laboratoire de Recherche en Management Magellan rattaché à l'iealyon, l'association 2GAP (Gender and Governance Action Platform) et l'AME. Cet événement a permis de nourrir des débats d'une grande profondeur et a donné naissance au livre « Gouvernance et Diversité », puissant témoignage de l'impact de cette initiative. Ces projets reflètent bien nos valeurs communes et la mission de notre école.

**À l'iaelyon, nous menons de nombreuses actions en lien avec la diversité,** comme la Fresque de la Diversité, un outil de sensibilisation proposé aux étudiants et aux équipes enseignantes. Nous allons également organiser un événement lié à la diversité de genre dans le cadre de la Journée internationale du droit des femmes.

En tant qu'établissement public dédié au management, nous portons haut les principes de diversité, d'inclusion et de gouvernance responsable : ces engagements sont au cœur de notre identité. Cela donne tout son sens à cet événement et à notre collaboration. »

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



« **L'AME est un acteur majeur de l'égalité professionnelle** en France et c'est une fierté. Depuis 14 ans, grâce aux échanges entre les réseaux de nos entreprises, à la mutualisation de nos moyens, nous proposons des solutions pour nos entreprises et influençons le paysage de l'égalité professionnelle.

Le sujet de l'égalité se nourrit de multiples enjeux : enjeu d'efficacité ou du cadre réglementaire, attentes des agences de notation, des investisseurs, des clients, des salariés, de la société en général. Et c'est bien évidemment une question d'égalité des chances.

Pour répondre à ces enjeux, il faut avoir **une approche professionnelle,** que l'AME a développée grâce à cinq piliers :

- Comprendre les données, les chiffres et leurs dynamiques ;
- Analyser les informations, les combiner et apporter de la valeur ajoutée ;
- Partager les expériences ;
- Proposer des solutions grâce à l'intelligence collective ;
- Innover et tester les idées dans des environnements bienveillants ;

Au-delà de la force des convictions qui nous portent, ces 5 piliers nous permettent de **mettre à disposition des outils pertinents, efficaces et concrets pour nourrir les réflexions, faire bouger les lignes, impacter pour accélérer et atteindre l'égalité professionnelle femme/homme. Ceci est notre raison d'être et notre mantra.**

*« L'égalité professionnelle est une évidence et c'est devenu une évidence de nous réunir, une fois par an, pour nous saisir d'une problématique et la creuser de manière professionnelle pour proposer des solutions. »*

*Corinne Hardy*

## La féminisation des instances dirigeantes, un des leviers majeurs de l'égalité !

- Parce que les instances dirigeantes sont des lieux de pouvoir. **Il n'y aura pas d'égalité sans partage de pouvoir.** Le pouvoir d'orienter les ressources, les priorités et les investissements pour transformer des entreprises. Pour les rendre plus efficaces, plus responsables et plus mixtes. Et parce que pouvoir va avec gouvernance. Partage de pouvoir et bonne gouvernance.

- Cela donne **des possibilités d'évolution pour les femmes en seconde partie de carrière** permettant plus particulièrement de réduire ce phénomène si important, et si sous-estimé de l'opting Out, dramatique perte de compétences pour les entreprises et gâchis humain.

- Enfin, **créer un vivier passe par donner des envies et idées de possible aux jeunes filles**, à travers des rôles-modèles.

## Quelques données sur la féminisation des instances dirigeantes

***44,6 %*** de femmes dans les CA du CAC 40, ***25,75 %*** dans les ComEx en 2023 [1]

***84 %*** des dirigeants de boards de fonds d'investissement sont des hommes [3]

***20 %*** des start-ups ont été créées par des femmes en 2022 (**22 %** en Europe) [4]

Depuis 2008, ***2 %*** des levées de fonds sont destinées aux femmes porteuses d'entreprises [5] et les fondatrices de start-ups ont levé 4 fois moins que leurs homologues masculins en 2021.

Les femmes représentent ***42 %*** des salariés du privé et 35,5% des cadres[1] (et touchent 4,3 % de moins à temps de travail et métiers équivalents) [2]... mais elles ne représentent que ***34 %*** des 10 % les mieux payés, ***23 %*** des 1 % les mieux payés et ***18 %*** du millième des postes les mieux payés.

*Sources :*

1: Observatoire de la féminisation des entreprises - Edition 2024 (SKEMA)

2: Observatoire des inégalités (5 juin 2024)

3: Baromètre de la diversité dans les fonds d'investissement et les startups (analyse de 37 des fonds d'investissement français les plus actifs en early stage - Octobre 2024)

4: Independant.io 13 novembre 2023

5: SISTA et BCG.

## Pourquoi le thème du dialogue intergénérationnel comme accélérateur d'égalité professionnelle ?

Parce qu'il est temps que l'égalité devienne **un véritable sujet sociétal,** c'est-à-dire un sujet pour les hommes comme pour les femmes, et pour toutes les générations.

Pour cela, nous avons besoin de données. Pour savoir si l'égalité est une préoccupation partagée, pour comprendre pourquoi certaines femmes séniores quittent le monde de l'entreprise, pour évaluer dans quelle mesure les hommes du middle management sont préoccupés, car ils estiment qu'ils auront moins de possibilités d'évolution, etc.

Le dialogue intergénérationnel, un accélérateur d'égalité professionnelle est de toute évidence un **sujet d'actualité :**

- **6** entreprises sur **10** pensent que l'intergénérationnel est au cœur des préoccupations RH,

- **71 %** des salariés sont confrontés à des interrogations intergénérationnelles,

- **93 %** des managers pensent que les jeunes ont un rapport au travail différent de leurs ainés.



***« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante. »***

*Georges ORWELL, écrivain et journaliste, 1903-1950*
*Source: wikipédia. Domaine public*

## Les générations ont-elles des rapports au travail différents ?

- De nombreux stéréotypes existent sur les rapports au travail des différentes générations. Pourtant des études récentes solides montrent que les rapports au travail seraient finalement plus proches qu'il n'y paraît.

- Il y a plus de différences au sein d'une génération qu'entre les générations. Des jeunes pas si dilettantes et des actifs plus âgés pas si rétrogrades en somme…

Ne surévaluerait-on pas les stéréotypes ? N'y a-t-il pas un manque de compréhension et d'écoute entre les générations ?

En tout cas, nous avons vu dans ces résultats **des opportunités pour proposer des pistes pour plus de dialogue intergénérationnel au service de l'égalité.**

# *LE DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL, UN ACCÉLÉRATEUR D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE*



## *Les jeunes sont-ils si différents de leurs ainés dans leur rapport au travail ?*

**Il n'y pas une jeunesse, mais plusieurs… Il n'y a pas non plus une manière d'être senior…**

**Le sentiment de discrimination traverse les générations et est particulièrement fort chez les femmes cadres seniors (opting out)**

La « **quête de sens** » des nouvelles générations supposées plus soucieuses de l'impact social et environnemental de leur activité n'est pas tellement plus forte que chez leurs aînés...

Les jeunes ont envie de **s'investir** … et les plus seniors valorisent l'implication personnelle et **la transmission**.

### *Les jeunes…*

**47 %** des 18/29 ans et 30/44 ans pensent que leur **travail est très important ou plus important que tout** (**36 %** chez les 45/65 ans)[1]

**34 %** des 18/29 ans placent **l'équilibre de vie privée, vie professionnelle** dans le top 3 de leurs priorités (**38 %** pour les 30/44 ans et **45 %** chez les 45/65 ans) [1]

### *Les plus âgés que nous…*

**80 %** des 45 à 59 ans sont **à l'aise avec la technologie.**[2]

**78 %** veulent acquérir de **nouvelles compétences.**[2]

**80%** pensent que les plus jeunes apportent des **points de vue utiles.**[2]

**62 %** sont ouverts, à l'idée d'être managé par une personne plus jeune.

*Sources :*

Étude PageGroup menée auprès de 250 entreprises en France, 2023

Etude The Workforce View in Europe – ADP 2018

Étude Terra Nova et Apec, février 2024 - enquête quantitative réalisée par Toluna-Harris du 15 sept au 9 octobre 2023 auprès d'un échantillon représentatif de jeunes actifs de 18 à 29 ans (3 073 personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà exercé une activité professionnelle, cadres et non cadres) et d'un échantillon miroir d'actifs âgés de 30 à 65 ans (2 045) en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà exercé une activité professionnelle, cadres et non cadres).

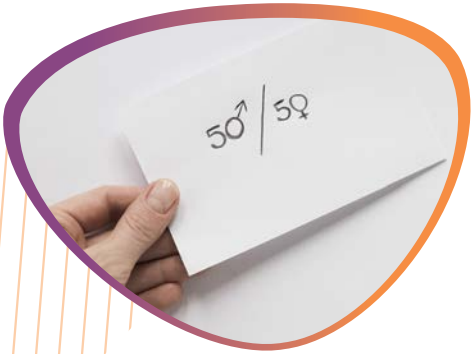
Culture RH 6 décembre 2023

1: Étude du cabinet, alterNego juin 2023

2: Enquêtes de l'AARP 2020

# 1

# LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES, OÙ EN SOMMES-NOUS, COMMENT ACCÉLÉRER ?






# Les quotas sont nécessaires et utiles !

## De la nécessité d'une vraie mixité et donc d'une représentation équilibrée pour une vraie diversité de pensée et talents

« Les études montrent que quand une femme est seule dans une instance, elle se conforme souvent aux codes masculins pour être acceptée par le groupe… Mais plus les femmes sont nombreuses, plus elles peuvent exprimer leur diversité. Il y a davantage de possibilités aujourd'hui pour les femmes de se comporter différemment et de ne plus épouser le modèle traditionnel. »

*Corinne Hardy, présidente de l'AME*

« Effectivement, et cela a été montré par un article fondateur de Rosabeth Kanter dans l'American Journal of Sociology de 1977 expliquait que, quelle que soit la catégorie sociale, il faut une taille critique : au moins 30 à 35 % d'une minorité, pour changer le mode de fonctionnement d'un groupe. »

*Michel Ferrary, Directeur de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises*

# La féminisation des instances dirigeantes, où en sommes-nous, comment accélérer ?



***Marie-Pierre RIXAIN***



***Michel FERRARY***



***Alexandra CARRAZ-CESELLI***

Dialogue entre ***Marie-Pierre RIXAIN***, Députée, autrice et rapporteure de la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, ancienne présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes de l'assemblée nationale

et ***Michel FERRARY,*** Fondateur et Directeur de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises.

**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.

## Aux origines d'un engagement pour le droit des femmes

***Marie-Pierre Rixain :*** « Le sujet du droit des femmes est un fil que l'on tire et on touche souvent à des situations dramatiques… Pour ma part, c'est un événement personnel - le mariage forcé d'une amie lycéenne - qui a initié mon engagement. Je me suis tournée vers l'égalité professionnelle, non pas dans l'intention de sanctionner les entreprises, mais pour les faire progresser. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi sur la féminisation des instances dirigeantes en 2021, il n'y avait que 18 % de femmes dans les Comex et Codir du CAC 40 : la promesse de ruissellement de la loi Coppé-Zimmermann, formulée dix ans plus tôt, n'était pas au rendez-vous… Comme l'a dit Christine Lagarde devant la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale : «***Avec des quotas, les entreprises trouvent des femmes. Sans les quotas, elles se trouvent des excuses.*** »




**44,6 %** de femmes dans les CA du CAC 40,
**25,7 %** dans les ComEx en 2023[1]

1: Observatoire de la féminisation des entreprises - Edition 2024 (basée sur les données de 2023) SKEMA

## Rappel de la loi Rixain

***Marie-Pierre Rixain :*** « Si la loi Coppé-Zimmermann s'adresse aux entreprises cotées, qui ont également des attendus de la part des agences de notation et des investisseurs, notre texte s'adresse aux entreprises de plus de 1 000 salariés. Première exigence : la publication de la répartition femmes/hommes dans les instances de direction et parmi les cadres dirigeants, dans un premier temps dans leurs outils de communication, et depuis 2024, sur le site internet du ministère du Travail. Les entreprises devront atteindre 30 % de féminisation en 2026 et 40 % en 2029. Elles auront ensuite deux ans pour se mettre en conformité, au risque d'être sanctionnées à hauteur de 1 % de leur masse salariale à partir de 2031. »

## Les premiers résultats de la loi Rixain

***Marie-Pierre Rixain :*** « Il y a eu un phénomène d'anticipation de la loi, avec une progression d'environ 5 % entre 2019 et 2021, pour les entreprises du SBF 120. Aujourd'hui nous sommes à 27,3 %, soit une progression de plus de 9 points en 4 ans, alors que nous étions plutôt sur une progression de 10 points en 8 ans. Le deuxième sujet, c'est celui du type de fonction : fonction support vs. fonction opérationnelle. Nous enregistrons une accélération des postes de direction opérationnelle occupés par des femmes : 30 % dans les entreprises du CAC 40, soit une progression de 5 points depuis 2019. La tendance est lente, mais ce sujet est au cœur des enjeux d'égalité. »

## Que mesure l'Observatoire SKEMA de la féminisation des instances dirigeantes ?

***Michel Ferrary :*** « En bon chercheur, quand on parle de phénomènes sociaux, nous avons besoin de recueillir des données. Le premier objectif de l'Observatoire, c'est de présenter un état des lieux de la féminisation selon quatre niveaux hiérarchiques : les Conseils d'administration, les ComEx, les populations-cadres et les effectifs. C'est-à-dire explorer la réalité de la diversité et de la mixité dans les entreprises. Le deuxième objectif consiste à évaluer l'impact de la mixité sur la performance. Parce qu'au-delà de l'argument de justice sociale, une entreprise reste une entité économique. »

## Quels sont les enseignements de l'Observatoire ?

***Michel Ferrary :*** « Les entreprises qui ne remplissent pas le quota de 40 % de femmes dans les Conseils d'administration sont souvent celles qui ne sont pas juridiquement françaises, comme Stellantis, Airbus ou ArcelorMittal. Il est également intéressant de croiser les pourcentages de femmes dans les Comex et dans la population ingénieure et cadre, qui représente le vivier dans lequel sont puisés les talents. Il existe une grande diversité de situations. Certaines entreprises ont déjà atteint 40 % et parfois avec de petits viviers… À l'inverse une entreprise comme LVMH compte plus de 60 % de femmes cadres, mais seulement 15 % dans son ComEx. **L'argument du vivier insuffisant ne tient pas ! »**



***« Les chiffres montrent bien l'effet des lois Coppé-Zimmermann et Rixain. Ils montrent aussi qu'il faut décorréler la taille du vivier de la féminisation des instances dirigeantes. »***

*Michel Ferrary*

## Et sur l'axe de la performance économique ?

***Michel Ferrary :*** « On entend parfois que « faire du social » nuirait à la performance, que la mixité nuirait à la performance… Pourtant, depuis l'entrée en vigueur de la loi Coppé-Zimmermann, les entreprises n'ont pas fait faillite ! Les entreprises du CAC 40 n'ont jamais été aussi profitables et Il y a au contraire corrélation entre le taux de féminisation et la rentabilité opérationnelle.

Même constat sur la dimension de la Responsabilité sociale de l'entreprise, plus les entreprises sont socialement responsables, plus la mixité est forte au niveau de l'encadrement. Il y a un lien, mais quelle explication ?

Est-ce que les femmes vont plutôt dans les entreprises qui ont une forte politique RSE ou est-ce qu'elles contribuent à la RSE ? »

***Marie-Pierre Rixain :*** « Si l'on regarde les 300 entreprises cotées à l'échelle européenne, on s'aperçoit effectivement que celles qui surperforment en termes de réduction des émissions de $CO_2$ sont celles qui ont féminisé leurs instances dirigeantes. Ces deux sujets embarquent de tels bouleversements en matière de codes, d'exercice du pouvoir et de pratiques RH, que ce sont les entreprises les plus innovantes qui sont aussi les plus performantes. À la fois en matière économique et sur les indicateurs environnementaux tels que la décarbonation. »



## Comment on accélère ?

***Marie-Pierre Rixain :*** « Si la loi Coppé-Zimmermann a eu des résultats exceptionnels et a fait de la France une championne de la mixité des Conseils d'administration à l'échelle européenne et mondiale, elle a mis 10 ans à porter ses fruits. Sans compter que la féminisation d'un Conseil d'administration, c'est l'image d'un escalier extérieur : il suffit de recruter des femmes à l'extérieur de l'entreprise.

Pour féminiser les ComEx et les Codir, il s'agit d'un escalier intérieur, via les promotions, les recrutements et l'accès aux postes opérationnels. Et c'est bien plus compliqué... Il faut donc s'interroger sur l'évaluation des compétences, qui reposent encore sur une conception très masculine de l'autorité, de la compétence ou du pouvoir et des codes définis pour des hommes par des hommes, et qui ne sont plus forcément ceux dont on a besoin pour une entreprise du 21ème siècle. »

***Michel Ferrary :*** « Un autre enjeu me semble plus complexe à adresser : les systèmes de représentation et les constructions sociales des sexes. Pourquoi les filles ne choisissent pas les écoles d'ingénieurs ? Il y a un enjeu de préférences sociales et professionnelles. Pourquoi L'Oréal est la première entreprise préférée des filles et la 35ème pour les garçons ? Et Airbus arrive en tête chez les garçons et est à la 40ème place chez les filles ? Le rôle majeur que doivent jouer les entreprises industrielles dans la lutte contre le dérèglement climatique ne pourrait-il pas être un facteur d'attractivité des jeunes filles vers ces industries ? »

***« Il faut envoyer un signal aux jeunes femmes, qui comptent aujourd'hui pour 57 % des effectifs des universités en France, pour qu'elles se projettent dans tous les secteurs d'activité, y compris la tech, l'énergie ou les télécoms. »***

*Marie-Pierre Rixain*



## L'intergénérationnel, un enjeu d'avenir

***Marie-Pierre Rixain :*** « La France est très stéréotypée du point de vue des générations à l'échelle sociétale, qu'il s'agisse des lieux de socialisation, des pratiques sportives ou culturelles. Et les entreprises en sont évidemment le reflet : il est difficile de demander à une entreprise de réparer ce que la société ancre par ailleurs. Il y a également une réflexion à mener sur la transmission des compétences, qui pourrait être une opportunité de resserrer les liens entre les générations. »

***Michel Ferrary :*** « Les entreprises peuvent être un vrai levier de changement et d'échanges intergénérationnels. Les actions de mentoring intergénérationnel et intersexe sont autant d'occasions d'apprentissage entre les générations. Pour les séniors, c'est une manière de prendre conscience des difficultés et des barrières auxquelles font face les jeunes filles notamment. »




## Remise du Trophée de l'AME à Marie-Pierre RIXAIN

*« En remerciement pour votre contribution exceptionnelle à l'égalité professionnelle, votre travail acharné, la constance de vos efforts ainsi que votre disponibilité et votre écoute.*

*Vous avez une très grande capacité à identifier et vous emparer des problématiques de l'égalité les plus importantes, et à ciseler des propositions de loi qui auront un impact positif. Vous prêtez attention à l'applicabilité des textes que vous portez et vous êtes réceptive aux suggestions pour améliorer les supports législatifs et aider les entreprises à progresser. »*

*Corinne Hardy*

# L'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises

**L'observatoire de la féminisation des entreprises a été créé en 2007 par le Professeur Michel Ferrary, chercheur affilié à Skema Business School et Professeur de management à l'Université de Genève.**

## *Ses objectifs sont :*




Réaliser l'état des lieux de la féminisation des grandes entreprises.

Facteurs explicatifs de la féminisation des grandes entreprises.

Analyser la relation entre féminisation et performances des entreprises.

Apporter des éléments d'analyse pour l'investissement socialement responsable.

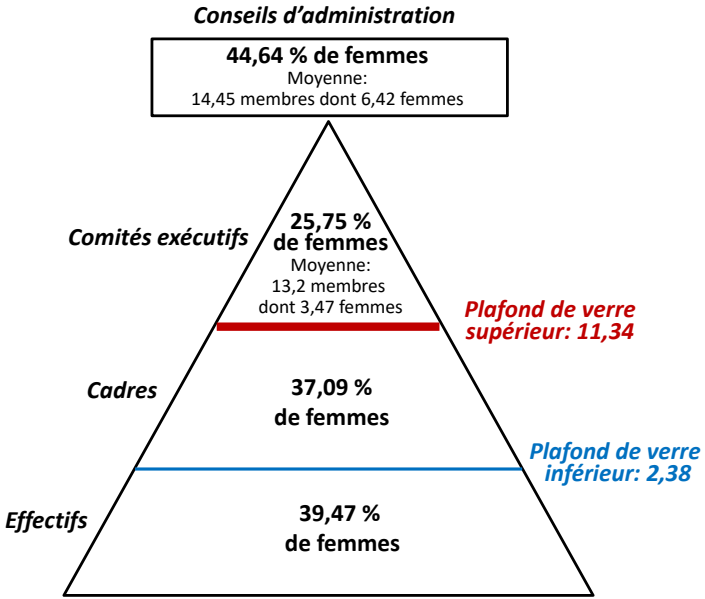
L'étude porte sur les entreprises du CAC 40, les données étant issues des publications légales de ces groupes.

*L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur:*
***www.skemabs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation***

**L' AME analyse chaque année** attentivement cette étude qui de part la robustesse de ses données et des analyses associées permettent de factualiser la situation existante dans les grandes entreprises, d'analyser les leviers potentiels et de préparer des recommandations et des outils pour nos entreprises ainsi que pour le législateur ou l'écosystème de l'égalité professionnelle.

C'est ainsi que les travaux montrant qu'il n'y avait pas, pendant de nombreuses années, de corrélation entre féminisation des instances dirigeantes et féminisation des cadres ont apporté des éléments factuels et concrets incitant à la mise en place d'objectifs chiffrés des instances dirigeantes.

## *LA FÉMINISATION DES GRANDES ENTREPRISES DU CAC40: ASCENSEUR LÉGISLATIF ET DOUBLE PLAFOND DE VERRE*

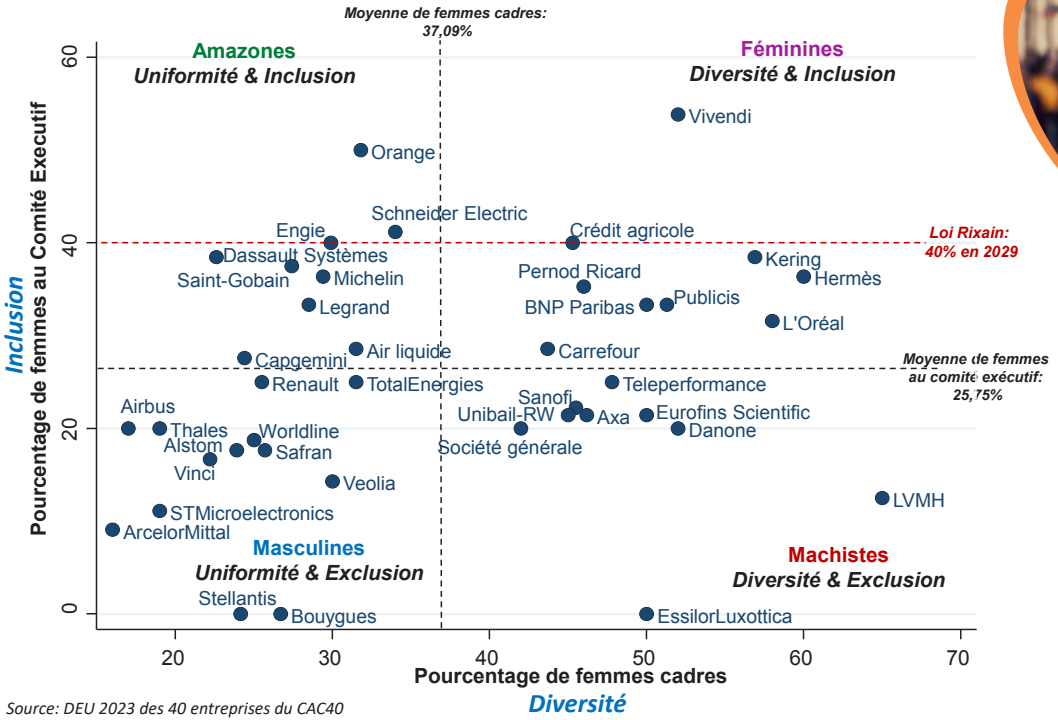



*Source: DEU 2023 des 40 entreprises du CAC40*

## *DIVERSITÉ & INCLUSION*

## *FÉMINISATION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DE L'ENCADREMENT*






*Source: DEU 2023 des 40 entreprises du CAC40*

*Observatoire de la féminisation des entreprises – édition 2024*
*( source : Documents d'Enregistrement Universel 2023 des entreprises du CAC)*

**Ce graphique croise le pourcentage des femmes dans les Comex et celui dans la cadre permettant ainsi de déterminer quatre typologies d'entreprise selon leur capacité à promouvoir et intégrer leurs talents féminins dans les instances de direction.**

**9 entreprises Amazones:** Le pourcentage de femmes dans le ComEx est supérieur au % de femmes dans l'encadrement.

**Ces entreprises sont des modèles de valorisation de leurs talents féminins pourtant peu présents :**

Air Liquide, Capgemini, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, Michelin, Orange, Saint Gobain et Schneider Electrics.

**9 entreprises Féminines** : Le pourcentage élevé de femmes au ComEx est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique affirmée de promotion professionnelle des femmes.

Credit Agricole, BNP Paribas, Carrefour, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis et Vivendi.

**13 entreprises Masculines** : La faible représentation des femmes au ComEx reflète le faible pourcentage de femmes dans le vivier que constitue l'encadrement, voire même est, au-dessous.

Airbus, Alstom, ArcelorMittal, Bouygues, Renault, Stellantis, Safran, ST Microelectronics, Thalès, Total, Veolia, Vinci et Worldline.

Parmi les sociétés masculines, on relève beaucoup d'entreprises, « exilés sociales » n'ayant pas leur siège en France et donc non soumises à la loi Rixain :

Stellantis (Pays-Bas), EssilorLuxottica (Italie), STMicroelectronics (Suisse), ArcelorMittal (Luxembourg), Airbus (Pays-Bas).

**9 entreprises Machistes :** le pourcentage de femmes dans l'encadrement est supérieur à la moyenne du CAC40 mais le pourcentage de femmes dans le ComEx est inférieur à la moyenne, voire nul.

**Ces entreprises ne valorisent pas suffisamment leurs talents féminins pourtant présents.**

Axa, Danone, Essilor Luxottica, Eurofins Scientific, LVMH, Sanofi, Société Générale, Téléperformance et Unibail-RW.

Il est particulièrement intéressant de constater que les entreprises qui ont le plus la capacité à promouvoir des femmes à leur ComEx au-delà de leur vivier de cadres sont pratiquement toutes des sociétés technologiques à fort encadrement masculin à l'exception de Vivendi (entreprise Amazones)

À l'inverse, beaucoup de sociétés, avec une forte population de cadre féminin, ne font pas mieux que ces sociétés techniques en termes de pourcentage de femmes au ComEx (entreprises machistes ou féminines).

***L'étude contient de nombreuses autres analyses que nous vous recommandons du fait de leur robustesse et pertinence.***

*Elle est disponible gratuitement en ligne :*

***https://www.skema.edu/sites/default/files/2024-07/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2024.pdf***

# 2

# GÉNÉRATIONS ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : LE DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL, UN ACCÉLÉRATEUR D'ÉGALITÉ



*Emma BOULIVET LUCCHINI*



*Salima BOUTTI*



*Franck EYDOUX*

Séquence présentée par trois membres de l'AME :

Emma BOULIVET LUCCHINI, Chargée de mission égalité et diversité en alternance au CEA de Grenoble,

Salima BOUTTI, Filtration Business Development & Technical Leader chez Arkema,

et Franck EYDOUX, Responsable des Talents développements pour la R&D chez TotalEnergies OneTech.



***« Ce travail de contextualisation aboutit à une remise en question de notre vision bipolarisée entre les plus jeunes et les plus âgés vis-à-vis de leur positionnement et de leur perception de l'égalité. »***

*Emma Boulivet Lucchini*

# Revue littéraire sur la perception de l'égalité par les différentes générations

## Réduction des écarts de temps partiels entre les hommes et les femmes

**1/4 des jeunes femmes travaillent à temps partiel versus 1/3 de l'ensemble des femmes, et les jeunes hommes occupent davantage de temps partiel (+ 4 %) que la génération entrée sur le marché du travail en 2010[1].**

Le temps partiel est genré : les femmes le prennent pour s'occuper de leurs enfants, les hommes pour la poursuite d'une activité complémentaire ou d'une formation ;

## Augmentation de la prise des congés paternité

**en 2023, 71 % des pères éligibles ont recours au congé paternité[2],**

Les pères démarrent bien plus souvent leur congé de paternité dans la semaine qui suit la naissance (72 % en 2021)

*1: Alternatives économiques 2023,*

*2: Drees 2023,*

## Une perception genrée des rôles au travail par toutes les générations

• **Une nouvelle génération exigeante :** 80 % des jeunes diplômé·e·s n'ont pas envie de rejoindre une entreprise qui ne garantit pas l'égalité salariale[3]. … **mais qui est aussi porteuse de stéréotypes.**

• Les hommes de 25-34 ans sont seulement 35 % à considérer anormal qu'un homme ait un salaire supérieur à celui de sa collègue à poste égal, contre 78 % des femmes du même âge[4] ;

• 28 % de cette même tranche d'âge considèrent que les hommes sont davantage faits pour être patrons ;

• **La perception de l'égalité chez les plus agé.es :** 35 % des plus de 60 ans considèrent que les pères d'enfants en bas âges devraient continuer à travailler contre 17 % des 18-30 ans[5]. 51 % des plus de 65 ans pensent que les femmes doivent s'arrêter pour s'occuper de leurs enfants (38 % en moyenne)[4]. **Ces résultats doivent cependant être lus en tenant compte de fortes disparités entre les femmes et les hommes.**

Les hommes **de toutes générations** sont de plus en plus nombreux à considérer qu'il est difficile d'être un homme dans la société actuelle, (par exemple: 39 % des 15-24 ans en progression annuelle de 14 points) ou à avoir le sentiment d'avoir été moins bien traités en raison de leur sexe : 40 % des 25-34 ans[3] (progression annuelle 6 points).



*3: Glassdoor 2016,*
*4: Rapport HCE 2024,*
*5: Credoc 2023*

***Emma Boulivet Lucchini :*** « Ces résultats nous invitent à rester en alerte puisque les nouvelles générations charrient leurs lots de stéréotypes et de préconceptions genrées. Ils nous invitent à prendre en considération la perception des uns et des autres en gardant à l'esprit que chaque point de vue se construit à partir de différents critères et notamment de l'expérience.

L'évolution de chaque génération est étroitement liée à un contexte, notamment au fait que la société d'aujourd'hui accorde plus d'espace à ces questions, mais aussi aux ressources disponibles et aux moyens mis en œuvre par les entreprises. Enfin, gardons à l'esprit que les acquis d'aujourd'hui sont le résultat des efforts des générations précédentes. L'enjeu ne consiste pas à cibler une génération, mais à nous responsabiliser collectivement pour déconstruire un système qui permet ces inégalités.»





# Enquête de l'AME :

## *L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE VUE ET VÉCUE PAR LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS*

### Pourquoi cette enquête ?

Pour la première fois, quatre générations se côtoient au travail. Un besoin impératif émerge, celui de valoriser tous les talents féminins quel que soit leur âge, en tenant compte des spécificités et des enjeux des différents moments de carrière, tout en créant du lien et un dialogue entre les générations.

### Quelles interrogations ?

Les générations ont-elles des rapports au travail différents, des perceptions et des attentes différentes sur l'égalité professionnelle ?

Comment créer des opportunités intergénérationnelles pour faire progresser l'égalité ?

***« Avec près de 2 400 réponses, l'enquête montre l'intérêt pour le sujet, avec une répartition par classe d'âge relativement équilibrée même si l'on note une moindre représentativité des moins des 35 ans.***

***Cependant les hommes ne représentent que 26 % des répondants. »***

*Salima Boutti*

L'objectif de l'enquête est de déterminer si les perceptions et les attentes sur l'égalité professionnelle sont différentes entre les générations.

Étude réalisée entre le 24 mai et le 19 septembre 2024 auprès de 2 400 répondants, majoritairement féminins (74 % de femmes,) cadre et travaillant dans de grandes entreprises.

- Questionnaire en ligne anonyme, d'une durée d'environ 10 minutes.

*« Dire qu'il n'y a que les plus jeunes qui voient les inégalités n'est pas vrai, les plus de 55 ans les perçoivent aussi et un quart d'entre eux a bien conscience que le chemin est encore long, notamment les femmes de plus de 55 ans. Bien sûr le vécu n'est pas le même puisque les jeunes viennent d'intégrer l'entreprise. »*

*Franck Eydoux*



## Quelques résultats saillants :

- Toutes générations et genres confondus, **81 % des répondants considèrent que l'on n'est pas à l'égalité et qu'il reste du chemin ;**

- Dans toutes les catégories d'âge, les femmes sont plus nombreuses à le penser que les hommes (37 % des hommes pensent qu'il n'y a plus de problème ou que l'amélioration est significative, et 11 % des femmes) ; la perception est **plus homogène chez les hommes que chez les femmes**.

- Les hommes de moins de 35 ans sont plus nombreux que leurs ainés à juger qu'on est encore assez loin de l'égalité alors que chez les femmes, ce sont les plus âgées (30% et seulement 9% pour les moins de 35 ans).

**Les plus de 55 ans sont ceux qui ont un jugement plus tranché :**

- Ceux trouvant que nous sommes assez loin de l'égalité sont plus nombreux que les plus jeunes (26% vs 11%), notamment les femmes. C'est la tranche d'âge qui est la plus critique.

- C'est également chez les plus de 55 ans que se trouve la plus grande proportion de personnes pensant que l'égalité n'est plus un problème, majoritairement du fait des réponses des hommes.

## *LA PERCEPTION SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES*

80 % des personnes de plus de 55 ans pensent que l'égalité s'est améliorée en 5 ans et seulement 68 % chez les plus jeunes.

**La disparité est très nette en fonction du genre :** 39 % des hommes jugent que la situation s'est beaucoup améliorée contre seulement 13 % des femmes, avec un écart exacerbé chez les moins de 35 ans (84 % des hommes pensent que la situation s'est légèrement ou nettement améliorée contre seulement 63 % des femmes).

## *LA PERCEPTION DE LA SENSIBILITÉ À L'ÉGALITÉ DES AUTRES GÉNÉRATIONS*

56 % des plus de 35 ans pensent que les plus jeunes sont plus sensibles au sujet de l'égalité alors que 72 % des moins de 35 ans pensent que les personnes plus âgées sont moins sensibles au sujet et plus les personnes sont jeunes, **plus elles perçoivent la sensibilité des personnes plus âgées comme moindre.**

Les jeunes femmes ont plus souvent tendance que les hommes, à considérer les personnes plus âgées comme beaucoup moins sensibles qu'elles (29 % vs. 15 %).



***« L'intergénérationnel est un enjeu incontournable, parce que c'est un moyen de progresser vers l'égalité, mais aussi parce que le dialogue rend les entreprises plus performantes et plus attractives en permettant aux quatre générations de mieux travailler ensemble. »***

*Franck Eydoux*

## *LES ÉCARTS ENTRE DIFFÉRENTS CRITÈRES*

Les répondant.e.s ont noté le degré d'importance parmi 9 thématiques liées à l'égalité professionnelle, toutes les thématiques sont considérées prioritaires. Le niveau d'importance moyen est plus élevé chez les femmes que chez les hommes.

**La plus grande disparité de perception concerne l'égalité salariale,** sujet nettement plus important pour les femmes que pour les hommes...

Si on regarde l'âge des répondants, les priorités sont différentes. Chez les moins de 45 ans, la lutte contre les comportements sexistes et déplacés est un sujet prioritaire. Alors que pour les plus de 45 ans, c'est plutôt l'accès égal à la progression de carrière.

**L'ensemble des sujets ayant trait à l'égalité professionnelle est prioritaire** et tous sont **plus importants pour les femmes** que pour les hommes.

L'écart de perception de priorité le plus important est sur l'égalité des salaires : 9.2 pour les femmes, 8.7 pour les hommes.

La priorité la plus importante pour les femmes: L'accès égal aux progressions de carrière; pour les hommes: lutte contre les comportements sexistes et déplacés.

**Plus les personnes sont âgées, plus l'importance de chacune des priorités s'accroit.**

Les personnes de moins de 45 ans mettent en priorité la lutte contre les comportements sexistes, celles de plus de 45 ans priorisent la progression de carrière, le salaire et l'accès aux postes de direction et les + de 55 ans choisissent l'égal accès à l'embauche ou aux postes de direction.

Ces deux éléments sont dus à une plus grande expérience et prise de conscience des inégalités en entreprise de la part des plus âgé.e.s.



*Retrouvez l'intégralité des résultats de l'étude sur le site internet de l'AME :* ***www.ame-association.fr***

## *CONCLUSION & COMMENT FAIRE DU DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL, UN ACCÉLÉRATEUR D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE*

Ces résultats nous invitent à rester en alerte puisque **toutes les générations, y compris les plus jeunes, adhèrent à des stéréotypes de genre.**

Nous notons également que la construction des perceptions **est fortement liée à l'expérience de l'égalité (ou de non-égalité professionnelle),** en particulier pour les femmes en milieu de carrière ou séniores, ainsi qu'au contexte générationnel. Par exemple la société actuelle accorde plus d'espace à ces problématiques et les entreprises se sont pour leur majorité emparées du sujet depuis une quinzaine d'années.

Ils illustrent également le **besoin de renforcer le dialogue intergénérationnel** pour nous responsabiliser collectivement et déconstruire un système qui permet ces inégalités. »

### L' AME RECOMMANDE D'ACTIONNER POUR CELA LES LEVIERS DE TROIS ORDRES :

**Comprendre**

Mesurer et comprendre les stéréotypes, et l'impact des contenus, forme et canaux de communication par sexe et par génération.

Etude de l'AME : baromètre annuel ?

**Se former et sensibiliser**

- Les personnes en charge de l'égalité
- Tous les salariés
- Le top management

- Fresque de l'égalité intergénérationnelle.
- Module de formation à l'inclusion

**Mettre en pratique**

dans la gouvernance et le management au quotidien

- culture, management et leadership inclusif.

- Groupes de projets intergénérationnels…
- Exemplarité des managers et du top management.
- Moments de dialogue intergénérationnel
- Organiser la transmission
- Les 10 bonnes pratiques du dialogue intergénérationnel
- Culture d'inclusion et d'écoute
- Recrutements inclusifs

## *Le mot de la fin*

**1.** L'entreprise a une vraie responsabilité dans le dialogue intergénérationnel comme accélérateur d'égalité, qui est également une vraie opportunité de gagner en performance, de fidéliser les équipes et de mieux travailler le collectif ;

**2.** Nous pouvons toutes et tous agir pour déconstruire les stéréotypes liés à l'âge (et au sexe) pour un impact collectif et individuel ;

**3.** L'AME est une ressource précieuse, une formidable boîte à outils inter-entreprises.

# Conclusion

«L'année 2025 sera riche avec plusieurs sujets de fond, notamment sur la mesure de l'égalité.

Rejoignez-nous si vous ne l'avez pas encore fait : c'est collectivement que nous aurons le plus d'impact. »

« Évidences est l'une des illustrations du savoir-faire de l'AME. C'est-à-dire de la capacité de réunir des expertes et des experts qui nous inspirent et nous éclairent sur l'intégration des femmes dans la chaine de pouvoir des entreprises. C'est aussi notre capacité à défricher et à réaliser des études sur des thématiques d'intérêt.

Parce que le partager est au cœur des valeurs de l'AME, nous mettons le replay de cette soirée à disposition et nous présenterons bientôt l'intégralité des résultats de notre étude intergénérationnelle, pour qu'elle profite à toutes celles et ceux qui entendent apporter une pierre à l'édifice de la mixité professionnelle.

Et ce n'est pas fini... L'AME est également généreuse ! Le savoir-faire de l'AME s'illustre toute l'année avec des livrables concrets pour impacter au quotidien les entreprises. Des travaux majeurs sont en cours : l'année 2025 sera marquée par un travail de fond et des propositions concrètes pour une remise à plat de la mesure de l'égalité.

Nous allons également poursuivre les travaux présentés ce soir, sur la féminisation des instances dirigeantes, avec Marie-Pierre Rixain et Michel Ferrary, et nos entreprises membres à travers des retours d'expérience et des propositions d'amélioration. Sur l'intergénérationnel, nous allons construire une boite à outils, et **formaliser les facteurs clés de succès de l'égalité intergénérationnelle ».**



***NAZYA SAID,***
*co-présidente de l'AME*

***Pour finir, je voudrais faire un appel aux entreprises à nous rejoindre. Pour innover, impacter, progresser collectivement.***

***Pour imaginer et mettre en œuvre des actions innovantes et efficaces pour nos entreprises. »***

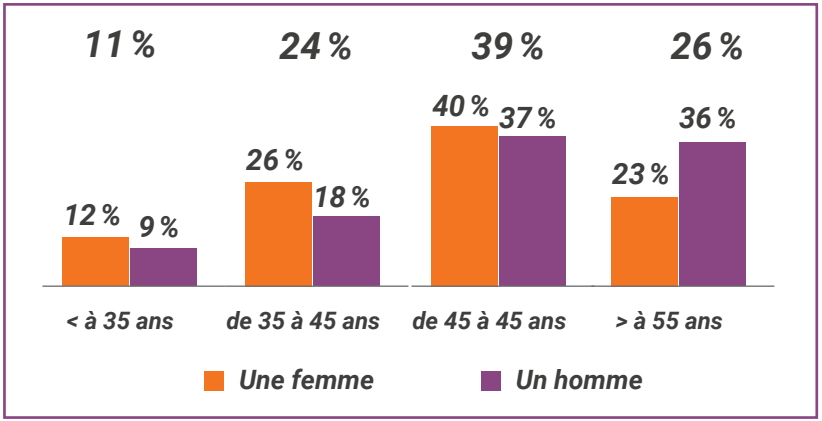
# Enquête de l'AME :

## *L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE VUE ET VÉCUE PAR LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS*

Réalisée entre le 24 mai et le 19 septembre 2024 auprès des collaborateurs des entreprises membres de l'AME

**Typologie des répondants :**

***2 382*** réponses, ***74 %*** de femmes, ***26 %*** d'hommes




***99 %*** salarié.e.s d'entreprise (2 370)

***85 %*** de salarié.e.s de grandes ou très grandes entreprises,

***73 %*** de cadres intermédiaires,

***14 %*** d'employé.e.s,

***12 %*** de cadres dirigeants

***1 %*** d'étudiant.e.s (114)
***58 %*** au moins en 5ème année ou double formation.

## *QUELLE PERCEPTION ONT LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?*

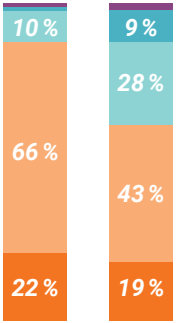
***81 %*** des personnes pensent que l'égalité n'est pas atteinte.

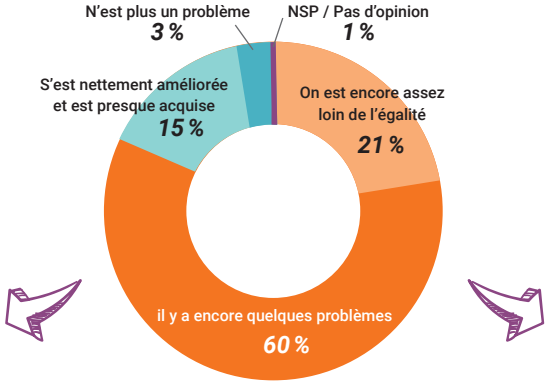
***37 %*** des hommes pensent qu'il n'y a plus de problème / vs ***11 %*** des femmes.

Les **moins de 35 ans** perçoivent un peu plus les inégalités que leurs ainés ***86 %*** vs ***75 %*** des plus de 55 ans.

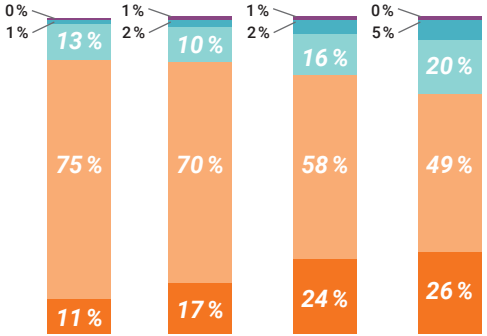
Les **plus de 55 ans** sont ceux qui un jugement plus tranché : 1/4 pensent que le chemin est encore long, notamment les femmes, et 1/4 pensent que l'égalité n'est plus un problème.

**Analyse par genre**




**Analyse par génération**




*Base de répondant.es : 2388*

## *LES ÉCARTS ENTRE DIFFÉRENTS CRITÈRES*

| Thématiques | F | H | Total | Diff |
|---|---|---|---|---|
| Accès égal progressions carrière | 9,2 | 8,8 | 9,1 | 0,35 |
| Egalité salaires | 9,2 | 8,7 | 9,0 | 0,49 |
| Accès égal postes direction | 9,1 | 8,7 | 8,9 | 0,39 |
| Egalité chances à l'embauche | 9,0 | 8,8 | 8,9 | 0,22 |
| Lutte comportements sexistes et déplacés | 9,0 | 8,9 | 9,0 | 0,12 |
| Responsabilité d'équipe | 8,9 | 8,5 | 8,8 | 0,37 |
| Egalité comportements situations quotidiennes | 8,8 | 8,5 | 8,7 | 0,30 |
| Accès égal formations | 8,6 | 8,6 | 8,6 | 0,02 |
| Plus grande mixité métiers | 8,2 | 7,8 | 8,1 | 0,40 |
| **MOYENNE** | **8,9** | **8,6** | **8,8** | |

| < 35 ans | 35 à 45 ans | 45à 55 ans | > à 55 ans | Total |
|---|---|---|---|---|
| 8,8 | 8,8 | 9,2 | 9,1 | 9,057 |
| 8,8 | 8,9 | 9,0 | 9,1 | 9,003 |
| 8,7 | 8,6 | 9,0 | 9,0 | 8,924 |
| 8,9 | 8,7 | 8,9 | 9,1 | 8,914 |
| 8,9 | 8,9 | 8,9 | 9,0 | 8,946 |
| 8,4 | 8,4 | 8,9 | 8,9 | 8,769 |
| 8,2 | 8,4 | 8,7 | 8,8 | 8,659 |
| 8,3 | 8,3 | 8,7 | 8,8 | 8,616 |
| 7,7 | 7,7 | 8,2 | 8,2 | 8,076 |
| **8,5** | **8,5** | **8,8** | **8,9** | |

L'ensemble des sujets est perçu comme prioritaire et reste **plus important pour les femmes que pour les hommes.**

Priorité des **< 45 ans** : lutte contre les c**omportements** sexistes et déplacés.

Priorité des **> 45 ans** : accès égal à la **progression** de carrière.

*Base de répondant.es : 2382*
















# AME

Alliance pour la mixité
en entreprise






www.ame-association.fr

ARKEMA · Axens · BIOMÉRIEUX · Caisse d'Epargne Rhône Alpes · Caisse des Dépôts Groupe · Groupe Casino Nourrir un monde de diversité · cea · Deloitte. · EDF

egis · Groupama Rhône-Alpes Auvergne · KLEPIERRE · La Poste Groupe · MAVIFLEX · Groupe PROMETHEA · sanofi · Groupe SEB · SNCF · TotalEnergies

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

Rédaction : Sophie Poisard-Storz / Crédit photo : ©Freepik
Photographe : sur Lyon : Thomas PELLET / sur Paris : Pascal YUAN
Agence BLANC d'étoile