

AME

Alliance pour la mixité
en entreprise

MESURER L'ÉGALITÉ, TRANSFORMER L'AVENIR

EVENENEMENT ORGANISÉ PAR L'AME,
L'ALLIANCE POUR LA MIXITÉ
EN ENTREPRISE

25 NOVEMBRE 2025
DUPLEX ENTRE PARIS ET LYON


AME
Alliance pour la mixité
en entreprise



Bienvenue

Pour son rendez-vous annuel, l'AME a choisi d'organiser la soirée Évidences 2025 autour du thème de la mesure de l'égalité comme levier de transformation de l'entreprise.

Comme tout projet stratégique, le sujet de l'égalité professionnelle nécessite des outils efficaces de prise de décision et de pilotage. Le sujet est d'importance croissante et de plus en plus de travaux démontrent l'impact positif de l'égalité alimentant le besoin et la volonté de se professionnaliser de la part des entreprises.

Nous avons besoin de mieux mesurer l'égalité pour l'accélérer.

L'AME a décidé de se saisir du sujet en repensant de manière globale la mesure de l'égalité se traduisant par la conception d'un outil innovant et puissant au service des entreprises pour structurer et soutenir les décisions et piloter les plans d'actions d'égalité de manière étayée et efficace.

Une étude a également été menée auprès d'un pool d'entreprises de toutes tailles pour comprendre et évaluer la manière dont sont mesurés les indicateurs d'égalité et les progrès en matière d'égalité.

Ces deux éléments ont été présentés avant d'être commentés et enrichis par des experts de l'égalité au cours d'une table ronde de haut niveau.

La conférence était organisée en duplex simultané au siège du MEDEF à Paris et à l'Auditorium-Orchestre National de Lyon et animée par Alexandra Carraz-Céselli.

AME

Alliance pour la mixité en entreprise

L'AME contribue à améliorer l'égalité professionnelle depuis 14 ans.

L'AME est une association nationale, créée en 2011 qui rassemble une vingtaine de réseaux d'entreprises agissant pour faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes.

L'AME imagine et met en œuvre des outils pertinents, efficaces et concrets pour atteindre l'égalités professionnelles femmes - hommes dans les entreprises.

L'AME combine une expertise de l'égalité nourrie par des analyses poussées des données et articles avec le partage des expériences de ses entreprises membres.

Cette valeur ajoutée fruit de cette Intelligence collective permet à l'AME d'être un catalyseur d'impact positif et une force de proposition auprès de ses réseaux membres, des décideurs privés et des institutionnels.

Des sociétés adhérentes de secteurs variés : alliance-mixite.fr





MERCI

AU MEDEF À PARIS

ET À L'AUDITORIUM

ORCHESTRE DE LYON

POUR LEUR ACCUEIL

Sommaire

INTRODUCTIONS

- Paola FABIANI, *Porte-parole et Vice-Présidente du MEDEF* ..... *p. 6*
- Nicolas DROIN, *Directeur général de l'Auditorium-Orchestre de Lyon* ..... *p. 7*

OUVERTURE DE LA SOIRÉE

- Aurore BERGÉ, *Ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations* ..... *p. 8/9*

INTRODUCTION DE L'AME

- Cécile MOSCATELLO, *Secrétaire Générale de l'AME* ..... *p. 10*

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE L'AME SUR LA MESURE DE L'ÉGALITÉ

- Laura PRIEUR, *Membre de l'AME* ..... *p. 12/16*

L'OUTIL DE RÉFÉRENCE DE DÉCISION ET DE PILOTAGE DE L'ÉGALITÉ

- Corinne HARDY, *Fondatrice et co-Présidente de l'AME* ..... *p. 17/21*

TABLE RONDE SUR L'EFFICIENCE DES INDICATEURS SUR L'ÉGALITÉ

- *Table ronde d'experts de l'égalité, dirigeants d'entreprise et institutionnels* ..... *p. 22/29*

CONCLUSION

- Sandrine MARTIN, *Co-présidente de l'AME* ..... *p. 30/31*



Paola Fabiani,
Porte-parole
et Vice-Présidente du MEDEF

Introductions

« Le MEDEF est heureux d'accueillir ce rendez-vous pour la deuxième année consécutive. **Notre engagement en faveur de l'égalité est bien plus qu'un symbole, c'est une évidence économique : la féminisation est un moteur de transformation, c'est un levier de créativité, d'innovation et de performance.** C'est un enjeu majeur qui pose des questions de représentativité, de compétences et d'engagement collectif.

Les progrès sont réels : les écarts de revenu reculent, les entreprises du CAC 40 comptent aujourd'hui 48 % de femmes dans leurs Conseils d'administration… mais seulement 22 % dans leurs Comités de direction. Le plafond de verre est toujours là. Sans compter une forte sous-représentation des femmes dans les métiers scientifiques, techniques et technologiques, qui est particulièrement préoccupante : à l'heure où l'IA est dans tous les métiers et tous les secteurs d'activité, si les femmes ne sont pas dans les sciences, la société de demain va se préparer sans elles.

Notre responsabilité, c'est de lever les freins, d'ouvrir l'accès des femmes à tous les métiers et de transformer les mentalités encore marquées par les stéréotypes. Les actions du MEDEF soutiennent la mixité des métiers à travers la valorisation des réussites féminines, la mise en visibilité des initiatives qui fonctionnent, et la conception d'outils de progrès tels que la Charte de la mixité ou le réseau « Femmes du MEDEF », qui compte aujourd'hui 37 réseaux territoriaux partout en France. Dernière initiative en date : le lancement de « Code F » en partenariat avec My Job Glasses et sous le haut patronage de l'Éducation nationale. Il s'agit d'une plateforme regroupant 1 300 ambassadrices, qui encouragent les jeunes filles à se projeter dans des carrières scientifiques et techniques.

L'égalité, c'est le visage des entreprises modernes. Les 10 entreprises du CAC 40 les plus féminisées affichent une rentabilité opérationnelle presque deux fois supérieure aux 10 entreprises en bas du classement. Ne nous privons pas de ce levier majeur. »



Nicolas Droin,
Directeur général de l'Auditorium-Orchestre de Lyon

« L'Auditorium-Orchestre de Lyon, c'est 160 concerts par an et 240 000 spectateurs, dont plus de la moitié sont des femmes. **La parité est un enjeu que nous partageons ici aussi pleinement, c'est une question qui concerne directement le secteur culturel.**

Si notre orchestre est aujourd'hui presque paritaire avec 45 % de femmes, et si les pupitres qui étaient quasiment exclusivement masculins, comme les cuivres, ont quelques membres féminins, gardons en mémoire que l'Orchestre National de Lyon était exclusivement masculin il y a 30 ans.

Nous savons que la route est longue et que nous devons poursuivre les efforts, en particulier sur la question des femmes cheffes d'orchestre et des compositrices, dont la visibilité demeure encore bien trop limitée. Ce soir, nous accueillons le concert de la très grande femme cheffe d'orchestre Emmanuelle Haïm, l'une des plus grandes cheffes françaises, qui a une carrière internationale remarquable entre New York, Berlin et Paris. C'est un véritable rôle model pour de nombreuses étudiantes et nous sommes particulièrement fiers de l'avoir nommée comme artiste associée à notre maison afin de garantir la présence des femmes à la tête notre institution. »



Aurore BERGÉ,
Ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations

Ouverture de la soirée

« L'AME s'est donné une mission essentielle : passer de l'engagement à la preuve, de l'intention à la mesure, afin que l'égalité professionnelle devienne une réalité. Votre constance, votre capacité à produire des outils et à fédérer des entreprises : tout cela est précieux pour les pouvoirs publics. »

« L'égalité professionnelle et l'autonomie économique des femmes sont les conditions premières de leur émancipation. En 2025, il n'est pas acceptable que les différences de salaire existent encore au détriment des femmes et qu'une part demeure inexplicable : 14 % de différence de rémunération à temps de travail identique et 4 % à postes comparables. En 2019, la France a été le premier pays à créer un index d'égalité salariale. En six ans, les résultats ont progressé, montrant que le changement est possible. Et bientôt nous irons plus loin, avec la transposition de la Directive européenne sur la transparence salariale.

Pour transformer en profondeur les pratiques internes, nous avons besoin d'initiatives comme celles que vous portez. Votre étude montre que malgré l'index, les entreprises peinent encore à disposer d'indicateurs homogènes, d'un pilotage fin et d'une évaluation d'impact. Vous proposez NAVIA®, un outil qui va compléter l'index, l'enrichir et le rendre plus utile.

Pour autant, tant que la parentalité se résumera à la maternité, tant que l'arrivée d'un enfant pèsera presque exclusivement sur les mères, l'égalité restera un mirage. Le fait même d'être une femme reste vu comme un risque. Aujourd'hui encore, devenir mère revient à ralentir sa carrière, à renoncer à une ambition ou à voir sa rémunération stagner. **Nous devons construire un monde du travail qui respecte les choix de vie de chacun et chacune.** C'est le sens de la proposition de loi que j'ai portée et qui vient d'être adoptée : la création d'un congé de naissance de deux mois par parent, pour encourager un partage réel et équilibré des responsabilités.

L'égalité suppose également de s'attaquer aux représentations qui pèsent sur les compétences des femmes, avec une forme de ségrégation des métiers sur le marché du travail mais aussi dans l'orientation. Les femmes



doivent être présentes dans les métiers scientifiques et technologiques, comme les hommes dans les métiers du lien, du soin et de l'aide à la personne. Pourtant, aujourd'hui une jeune fille sur trois en filière scientifique ou numérique dit avoir déjà été découragée par son entourage… **Les inégalités ne tombent pas du ciel, elles s'installent dans les mots que l'on choisit, dans les orientations que l'on suggère, dans les représentations que l'on répète et même dans les algorithmes.**

Ces stéréotypes sont des murs invisibles qui imposent aux filles et aux femmes une double peine : justifier leur ambition, puis batailler pour la rendre crédible. C'est pour cela que nous avons besoin de modèles visibles de femmes qui incarnent la réussite dans toutes les disciplines. Le programme Filles et Maths que nous venons de lancer vise à mettre en place des quotas dans les filières scientifiques. Il ne s'agit pas de dire que nous voulons moins de garçons, mais il s'agit de garantir qu'il y aura plus de filles. L'orientation, c'est la première pierre de l'égalité : on ne choisit que ce que l'on connait, on ne s'oriente que lorsque l'on se sent légitime.

Et lorsque les carrières se resserrent au sommet, lorsque les obstacles se multiplient, ce sont souvent les femmes qui en payent le prix. Trop nombreuses sont celles qui, à des postes de responsabilité, choisissent de quitter notre pays pour exercer ailleurs avec davantage de liberté, de reconnaissance et de perspectives. L'égalité, c'est créer un environnement où toutes les trajectoires sont possibles et où aucun talent n'a à s'exiler pour être pleinement reconnu.

Pour ouvrir toutes les portes, encore faut-il les fermer sur toutes les injustices, libérer de toutes les discriminations, même les plus silencieuses. **Pour nommer et mesurer, j'ai décidé de lancer un baromètre national des discriminations, en commençant par l'accès à l'emploi.** Il va permettre de mesurer là où les discriminations persistent sur le nom, le prénom, le sexe ou le code postal. Ce combat est un combat de transformation et nous devons mettre lumière les recruteurs qui ouvrent la voie et prouvent que l'inclusion n'est pas une contrainte mais bien une force économique.

Rien ne tiendra sans les entreprises, qui sont en première ligne. Alors faisons de la France un pays où chaque talent compte, où chaque parcours est respecté, ou chaque femme peut avancer sans s'excuser d'avoir de l'ambition. **Écrivons ensemble cette évidence et faisons-la advenir. »**

Cécile Moscatello,
Secrétaire Générale de l'AME



Introduction de l'AME

« L'AME, ce sont des outils concrets, une expertise solide et la puissance d'un collectif pour accélérer l'égalité professionnelle. Un catalyseur d'impact positif. »

« Depuis plus de 14 ans, l'AME contribue à améliorer l'égalité professionnelle. Nous fédérons des réseaux d'entreprise engagés, issus de secteurs très divers. Notre ambition est d'élargir encore ce collectif en accueillant de nouvelles entreprises et des structures qui partagent cette même volonté de faire progresser l'égalité. **Ce collectif c'est notre force,** il nous permet de partager les bonnes pratiques et de nourrir une intelligence collective unique. Nous nous appuyons sur notre expertise, nos analyses et sur le partage d'expériences pour **porter des propositions fortes auprès des décideurs privés et institutionnels.**

2025 marque un nouvel élan pour l'AME, avec une gouvernance renforcée à travers une co-présidence mixte, qui incarne l'esprit de partage de notre association.

Mais aussi : une expertise affinée pour des actions toujours plus efficaces et un rayonnement externe croissant, avec la participation à des colloques, tables rondes et des partenariats stratégiques qui ont amplifié notre impact. Sans compter la mise en œuvre d'une étude ambitieuse pour mesurer l'égalité, accompagnant la création d'un outil inédit de prise de décision et de pilotage de l'égalité.

Nous sommes à un moment charnière. Les attentes sociétales évoluent, les exigences réglementaires se renforcent, les entreprises ont besoin de mesurer, objectiver et piloter.

Forte de 14 années d'engagement qui nous offrent une vision claire des enjeux et des leviers d'action, l'AME s'est emparée du sujet de la mesure. Mesurer pour progresser. Nous franchissons une nouvelle étape avec l'ambition de permettre aux entreprises de transformer l'avenir. »

1 #

RÉSULTATS de l'enquête de l'AME sur la mesure de l'égalité



Résultats de l'enquête de l'AME sur la mesure de l'égalité



Laura PRIEUR,
Membre de l'AME

En 2025, l'AME a mené une enquête nationale sur la mesure de l'égalité auprès des décisionnaires et utilisateurs des indicateurs de l'égalité de 35 entreprises de toutes tailles avec deux objectifs : étudier comment les indicateurs sont utilisés pour décider et piloter une stratégie d'égalité et recueillir les pistes d'amélioration proposées par les entreprises.

Voici quelques enseignements présentés ce soir :

LES INDICATEURS RÉGLEMENTAIRES

Les lois et indices sont reconnus comme utiles, leviers essentiels de progrès mais sont jugés comme pouvant être en décalage avec les réalités opérationnelles, ce qui fait peser le risque de rester dans une logique de conformité sans réelle visée transformatrice si la culture interne, l'engagement managérial et la stratégie ne portent pas réellement la démarche.

Les entreprises interrogées convergent vers trois pistes d'amélioration :

- Harmoniser les indicateurs et les rendre plus représentatifs ;
- Renforcer la communication et la pédagogie et faire un lien plus clair entre indicateurs, performance et égalité ;
- Étendre le périmètre des populations suivies ;

Les répondants estiment que la loi est un levier essentiel mais qu'il faut compléter l'approche avec des pratiques internes.

« Quand les indicateurs sont pertinents, fiables et efficacement pilotés, ils constituent un vrai levier de décision et de transformation. »

Laura Prieur,



LES INDICATEURS INTERNES

La quasi-totalité des entreprises interrogées ont créé au moins un indicateur interne, pour mesurer ce que le réglementaire ne couvre pas. Avec des pratiques hétérogènes, que ce soit dans le nombre d'indicateurs, les thèmes couverts ou la façon de les analyser.

Les indicateurs mis en place par les entreprises se concentrent sur cinq catégories

- **La mixité des instances dirigeantes** ;
- **L'égalité des chances et des parcours mesurés principalement avec des indicateurs** tels que la proportion de femmes managers, de femmes recrutées ou la durée moyenne entre deux promotions ;
- **Les égalités de rémunération :** les taux moyens d'augmentation et de promotion entre les hommes et les femmes et les écarts à situation comparable ;
- **La mixité des métiers** avec des indicateurs de suivi par poste, métier ou secteur ;
- **La lutte contre les violences sexuelles et sexistes** avec des indicateurs essentiellement basés sur le signalement.





LES INDICATEURS INTERNES

Les souhaits d'indicateurs complémentaires se concentrent essentiellement sur ces catégories ayant déjà le plus d'indicateurs mis en place dont voici quelques exemples intéressants :

- **La mixité des instances dirigeantes :** distinction des proportions de femmes et d'hommes entre fonctions opérationnelles et fonctions supports, le taux de féminisation des N-1 des instances dirigeantes ou la mesure du ressenti des femmes dirigeantes ;
- **Égalité des chances/parcours** avec une vision dans la durée des indicateurs et des parcours de carrière afin de mieux suivre les trajectoires dans le temps ;
- **Rémunérations,** en identifiant le travail de valeur égale et en cotant la pénibilité pour mieux objectiver les différences de salaire ;
- **Violences sexistes et sexuelles** avec la mesure de l'impact des campagnes de communication et le suivi des évènements traités ;
- **Mixité des métiers,** avec des indicateurs comme le taux d'hommes dans les métiers très féminisés ;
- **Culture de l'égalité** avec par exemple, une mesure de diversité et d'égalité dans les supports de communication.



La perception de l'égalité semble relativement bien mesurée (40 % des entreprises) mais généralement seulement soit au sein d'une étude couvrant toutes les diversités, soit par quelques questions au sein d'une étude d'engagement des salariés.

Les indicateurs jugés les plus efficaces pour mesurer les progrès en matière d'égalité, sont ceux relatifs aux évolutions de carrière, les indicateurs d'égalité de rémunération et l'égalité des chances des parcours.

Beaucoup d'exemples de bonne pratique d'utilisation des données ont été fournis ainsi que des cas concrets d'impact en résultant, tels que :

• Ajustement des politiques salariales ;

• Recours aux quotas pour sécuriser les évolutions de carrière ;

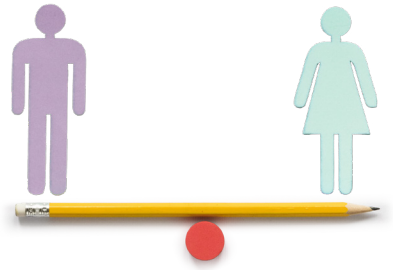
• Parcours dédiés/mentoring pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité ;

Beaucoup d'indicateurs sont centrés sur les mêmes thèmes et coexistent mais ne dialoguent pas. **Le lien entre les différents thèmes d'indicateurs semble plutôt bien identifié mais toutes les entreprises n'ont pas encore mis en place d'analyse ou de mesure de corrélation.**

La mesure est majoritairement annuelle et portée par le rapport RSE ou l'Index Égalité.

Le pilotage est généralement réalisé par des équipes RH et directement par la direction dans certaines entreprises

Moins d'un tiers des entreprises ont une équipe RH dédiée à la mesure de l'égalité et l'enjeu de la communication est souvent sous-estimé.





La synthèse de l'étude est disponible sur le site internet de l'AME.

CONCLUSION

- Les personnes interrogées soulignent que les indicateurs **favorisent la prise de conscience et l'amélioration des pratiques** en entreprise, permettent de fixer des objectifs et ont une claire influence sur les orientations RH.
- Ils créent un **langage commun** qui permet de s'aligner sur les standards et **d'objectiver les progrès.**
- **5 des 10 thèmes clés de l'égalité bénéficient déjà d'un bon suivi** de la part de la plupart des entreprises interrogées avec beaucoup d'exemples, de bonnes pratiques et d'impact mesurés via des actions concrètes permettant des progrès de l'égalité.
- Cependant, cette étude corrobore les hypothèses de limites de la mesure de l'égalité qui ont déclenché la mise au point de NAVIA®, notre outil de prise de décision et pilotage de l'égalité.
  - **Certains thèmes clés ne sont pas encore suivis par des indicateurs** ;
  - **L'impact de la mesure** reste limité quand les indicateurs ne sont pas intégrés dans une stratégie claire, ni reliés à la prise de décision et n'est pas toujours mesuré de manière robuste ni dans le temps ;
  - **Peu ou pas d'analyse de corrélation** entre les indicateurs et les thèmes ;
  - **Un certain manque de moyens, de méthodologie calibrée et d'expertise.**

2 #

L'OUTIL DE RÉFÉRENCE de décision et de pilotage de l'égalité



NAVIA

L'outil de pilotage
de l'égalité professionnelle

L'égalité en entreprise est un sujet d'importance croissante et de plus en plus d'études montrent l'impact positif de l'égalité ce qui se traduit par une réelle volonté des entreprises de se professionnaliser.

Mais des freins existent : multiplicité des indicateurs et des problématiques à adresser, manque d'alignement méthodologique sur certains indicateurs, besoin d'aligner les interlocuteurs à l'intérieur des entreprises, peu de ressources dédiées, peu d'outils professionnels.

« Nous avons besoin de mieux mesurer l'égalité pour la faire progresser »

C'est précisément pour répondre à ce besoin de structuration, d'objectivation et de pilotage qu'a été développé NAVIA®.



Corinne HARDY,
Fondatrice
et co-Présidente de l'AME

« Comment garder le cap lorsque l'on n'a pas de boussole, ni d'outil de navigation ? Comment s'assurer que les dangers ont été anticipés ? Que tout le monde connait la direction ? Pour l'égalité comme sur un voilier, pour gagner, il faut s'entourer des meilleurs talents et des meilleurs outils. »

Corinne HARDY,

MESURER LA COMPLEXITÉ AVEC UNE APPROCHE INTÉGRÉE

L'objectif de NAVIA®, est de **transformer profondément la prise de décision et le pilotage de l'égalité en entreprise.** Mieux mesurer pour passer d'un reporting normatif à une approche performante au service d'une mission. « **Mieux mesurer pour comprendre… comprendre pour décider… décider pour impacter.** »

NAVIA®, un outil pour repenser de manière globale la mesure de l'égalité :

• **Le concept** d'une vision à 360° qui inclut toutes les dimensions de l'égalité ;

• Traduit en **une méthodologie** robuste qui s'appuie sur 10 paliers de l'égalité, 4 catégories et plus de 100 indicateurs avec des définitions normées ;

• Supporté par **une application** évolutive qui s'améliorera en permanence grâce aux retours d'expérience des entreprises utilisatrices ;

• et accompagné par **une expertise permettant Une vision consolidée des indicateurs de l'entreprise et de leur évolution et Un benchmark et une valeur ajoutée d'appréciation par l'AME.**

• NAVIA® est un outil innovant **pensé pour et par les entreprises,** qui permet de s'assurer que les indicateurs légaux sont bien respectés, et qui va bien au-delà : c'est un tableau de bord qui fournit une vision commune de la décision à l'intérieur de l'entreprise et au sein de l'écosystème. »

NAVIA

4 CATÉGORIES D'INDICATEURS, 10 THÈMES, UNE CENTAINE D'INDICATEURS

L'indicateur de perception / d'impact final

- La perception interne et externe de l'égalité

Les leviers externes et l'intégration vertueuse dans l'écosystème

- La visibilité des salariées
- L'impact externe / écosystème

Les conditions de l'égalité / l'accompagnement

- L'aménagement du temps et des espaces de travail
- La culture de l'égalité
- La lutte contre les violences sexuelles et sexistes

Le cœur de l'égalité/les composantes essentielles de l'égalité

- La mixité des instances dirigeantes
- L'égalité des chances et des parcours
- L'égalité des rémunérations
- La mixité des métiers

NAVIA

L'outil de pilotage
de l'égalité professionnelle



UN CONCEPT MODULAIRE ET VERTUEUX

L'approche NAVIA® repose sur le concept que l'égalité est un sujet multifactoriel qui peut se travailler brique par brique. Dix briques ont été identifiées et classées dans quatre catégories d'indicateurs. **Les entreprises choisissent les thèmes sur lesquels elles souhaitent s'investir en fonction de leurs priorités ou de leur degré de maturité.**

Les thèmes sont couverts par 110 indicateurs, certains sont réglementaires, d'autres jugés indispensables par l'AME d'autres sont des suggestions issues des échanges de bonnes pratiques et du benchmark de l'AME.

Là encore, les entreprises choisissent les indicateurs sur lesquels elles souhaitent s'investir.

Mais NAVIA® est aussi et surtout un accompagnement par l'AME permettant des réflexions communes, benchmarks et des suggestions pour aller plus loin.

UN OUTIL D'ANALYSE ET D'IMPACT

Mesurer pour quel impact ?

Pour se poser les bonnes questions, pour ouvrir les bons débats, et adopter les bonnes décisions pour assurer une mise en œuvre optimale de **NAVIA®.**

« L'impact de **NAVIA®** sera réellement puissant lorsqu'il sera intégré dans la stratégie et les process des entreprises et que les indicateurs de l'égalité seront reliés avec les autres indicateurs de l'entreprise pour que **l'égalité soit vue comme un véritable outil de performance. C'est un instrument de lucidité, un facilitateur de décision en conscience. »**



UN DÉPLOIEMENT PAR ÉTAPE

La mise en place de NAVIA® sera faite début 2026 en mode agile avec une succession de cohortes, chaque bilan permettant de continuellement l'enrichir.

• Webinaire de lancement 23 janvier, ouverture des candidatures pour la première cohorte ;

• Bilan de la première cohorte et lancement de la deuxième avant l'été 2026.

« Nous sommes convaincus que nous devons rendre tangibles les engagements de nos entreprises et que nous devons créer un nouveau langage de la performance.

Le leadership c'est l'art d'emmener et de se projeter sur ce qu'on aimerait être. Ayons du leadership sur l'égalité. »

Corinne HARDY,

3

TABLE RONDE

sur l'efficience des indicateurs sur l'égalité





Ludivine PERRAY-REDSLOB,

Professeure à l'emlyon Business School

Docteure en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine



Dominique VÉRIEN,

Sénatrice de l'Yonne

Présidente de la Délégation aux droits des femmes au Sénat



Marie-Christine MAHÉAS,

Directrice du Centre Forvis-Mazars pour la Diversité et l'Inclusion

Coordinatrice du think tank Les Ateliers Entreprise et Mixité by l'ESSEC

Enseignante en Management au Master de Politiques Publiques à Sciences Po Paris

Membre du Haut Conseil à l'Égalité Femmes-Hommes



Gilles VERMOT-DESROCHES,

Directeur général Citoyenneté Schneider Electric

Vice-Président Environnement du Conseil Économique Social et Environnemental

Co-Président de la Commission « Entreprise dans la société et Inclusion » du MEDEF

« Nous sommes sur le point de transposer la Directive Européenne sur la transparence salariale dans le droit français : c'est le bon moment pour s'interroger sur la mesure afin de rendre ces politiques plus efficaces. »

L'importance des indicateurs réglementaires

Dominique Vérien : « La loi Rixain est arrivée dix ans après la loi Copé-Zimmermann, qui porte sur la féminisation des Conseils d'administration, et avec laquelle les entreprises s'étaient mises en conformité très rapidement et au-delà de la cible de 40 %. Mais le ruissèlement n'a pas eu lieu : le Conseil d'administration étant composé de membres externes à l'entreprise, le mouvement n'a pas impacté les Comités exécutifs, composés de personnes issues de l'entreprise. La loi Rixain a donc ouvert un nouveau chapitre, parfaitement salutaire… en particulier dans certains milieux très masculins où les femmes sont peu nombreuses. Cela impose de réfléchir autrement. La loi Rixain a fait bouger les lignes mais il faut poursuivre. »



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 l'horizon 2027, les entreprises doivent atteindre au moins 30 % de femmes cadres dirigeants et 30 % de femmes membres d'instances dirigeantes, puis 40 % à compter de 2030.

Les conditions de succès d'une politique d'égalité

« Il vaut mieux utiliser le sujet de l'égalité pour faire de la différenciation que de la compliance, il vaut mieux faire de la stratégie que du réglementaire. »

Gilles Vermot-Desroches : « Au MEDEF, nous veillons à positionner l'égalité professionnelle au niveau stratégique car nous sommes convaincus que la mesure n'a de sens que si on rend le sujet stratégique. Nous sommes également attentifs à la lisibilité des données à mesurer : on ne progresse que sur ce que l'on mesure, encore faut-il savoir ce que l'on mesure et ce que l'on fait de la mesure.

Chez Schneider Electric, 150 000 salariés, nous travaillons depuis 15 ans sur deux dimensions de l'égalité : la rémunération et les positions dans l'entreprise. Entre 2020 et 2025, nous nous étions fixés l'objectif 30-40-50 : 50 % de femmes dans les recrutements, 40 % parmi les 15 000 premières positions et 30 % parmi les 1 500 premières positions.

L'objectif de 40 % a été atteint, celui de 30 % est plus ardu et le volet recrutement est encore plus difficile car il est question de ce qui se passe en amont, en termes d'orientation. Et peu de femmes en France choisissent les carrières scientifiques… Il faut donc penser le temps long, dans une logique d'ajustement, et pouvoir compter sur un capitaine qui maintient le cap. »

Des indicateurs inédits qui changent la donne

« Jusqu'alors, il était question de faire entrer les femmes dans un moule, on est peut-être en train d'envisager de reformer le moule, en s'appuyant sur des indicateurs inédits comme le ressenti des femmes dirigeantes. »

Marie-Christine Mahéas : « Jusqu'à présent, les données sur l'égalité étaient essentiellement concentrées sur les taux de féminisation. Avec les travaux de l'AME, on accède à des indicateurs beaucoup plus subtils qui viennent raconter le plafond de verre, le parcours du combattant, la course à l'obstacle, qui n'apparait pas dans les tableaux de bord classiques. Être une femme, c'est faire face à des violences sexistes et sexuelles, ne pas être évaluée à sa juste valeur, avoir du mal à prendre la parole dans les lieux de leadership, etc. Les politiques d'égalité souffrent du « one size fits all » alors que nous avons besoin d'aller dans les détails. Je pense aux évaluations de performance par exemple, un vrai fléau dans la progression des carrières des femmes à cause de nombreux biais de genre qui sous-évaluent mécaniquement la performance des femmes. NAVIA® prend en compte ces réalités de manière concrète en surveillant tout ce qui se dresse sur le chemin d'une carrière. »



En quoi la mesure peut-elle perpétuer les inégalités ?

« Il y a un deuxième plafond de verre dans le passage de non-cadres à cadres, qui est assez invisible parce que l'on a focalisé l'attention sur les inégalités au niveau du premier plafond de verre. »

Ludivine Perray-Redslob : « La mesure rend visible. Si l'on examine la loi Rixain, elle a permis de rendre visible notamment une inégalité dans le partage du pouvoir. Cette mise en visibilité est essentielle puisqu'elle permet d'agir pour corriger. Mais rendre visible, c'est focaliser l'attention sur un élément au risque d'en perdre d'autres de vue. Par exemple, une réunion paritaire n'est pas nécessairement égalitaire, car des dynamiques inégalitaires peuvent y perdurer : la parole des femmes est coupée, leurs propos sont repris sans qu'elles soient créditées, etc. L'indicateur peut être au vert, pourtant la dynamique se reproduit dans l'ombre. Un autre exemple : l'égalité définie par le partage du pouvoir entre hommes et femmes ne rend visible qu'une faible proportion de femmes : les femmes du top management, issues des écoles d'ingénieur.es et de commerce, des femmes blanches, de la classe moyenne. On invisibilise les femmes non-cadres, les femmes racisées, les femmes en situation de handicap, etc. Dans le nouvel outil développé par l'AME, les indicateurs de ressenti vont permettre de mettre en valeur ces invisibilités. »



La loi ne peut pas tout… il faut aussi changer les mentalités !

Dominique Vérien : « La loi ne peut pas tout et nous faisons toujours face à des comportements sexistes. Dans le secteur du BTP, les jeunes femmes ingénieures françaises doivent souvent s'expatrier pour pouvoir prendre la tête d'un gros chantier car elles ne peuvent y accéder en France… D'ailleurs, au début de ma carrière mon prénom mixte m'a certainement aidée à décrocher des entretiens. Ce type d'assignation existe encore. Comme ces propositions d'embauche, récemment faites à trois postulants d'une même école d'ingénieur, deux hommes et une femme. Deux offres au statut cadre et une offre non-cadre avec une rémunération inférieure. Elle a demandé les mêmes conditions que ses collègues masculins et les a obtenues immédiatement. Mais qu'est-ce que cela raconte des mentalités actuelles ? »



Le rôle du MEDEF, acteur attentif et force de proposition

Gilles Vermot-Desroches : « L'égalité est un sujet qui construit la performance. À ce titre, c'est un sujet qui irrigue l'ensemble des travaux du MEDEF, en particulier dans la perspective de construire l'entreprise de demain. Car c'est bien dans le cadre de la société d'aujourd'hui que nous allons créer la prospérité de demain. Nous menons beaucoup de concertations avec la puissance publique, et avec les entreprises pour embarquer et partager les bonnes pratiques. Le MEDEF est aussi la première structure patronale qui contribue au programme Génération Égalité de l'ONU Femmes, et dans le Code Afep-MEDEF, sur les enjeux de gouvernance des grandes entreprises, il y a également un volet sur l'égalité professionnelle. »





Construire une mesure qui ne renforce pas les inégalités

Ludivine Perray-Redslob : « NAVIA® mesure d'autres dimensions que le partage du pouvoir et ne s'intéresse pas seulement aux indicateurs de résultat, mais aussi aux indicateurs de moyen. Sur les inégalités de salaire par exemple, qui est une inégalité structurelle inscrite dans l'organisation du travail et dans la construction sociale des femmes, nous avons besoin d'indicateurs d'action et pas seulement des indicateurs d'état. Les indicateurs non chiffrés sont également nécessaires. Sur la question des espaces par exemple : les hauteurs du mobilier sont pensées pour les hommes, les températures sont programmées sur la base d'un corps masculin, et ainsi de suite. Ou la question du « care » dans l'entreprise : qui organise les pots de départ ou les cagnottes d'anniversaire ? Valoriser le « care » pourrait nous aider à remettre de la relationnalité au cœur des entreprises plutôt que l'indépendance, l'autonomie ou la compétitivité. »



Comment éviter que la mesure ne soit un plafond de verre ?

Marie-Christine Mahéas : « Il faut que le sujet de l'égalité soit porté par le ou la PDG, il faut être pédagogue, donner du sens à la démarche en trouvant le bon narratif pour correspondre à l'époque et à la culture d'entreprise. On peut parler de performance, mais on peut aussi évoquer les talents, le marché, de conformité aux lois, l'éthique, la Qualité de Vie au Travail, la notion de risque et opportunité, la sécurité psychologique, la parentalité… Ce sont des sujets concrets et opérationnels par lesquels on peut faire entrer le sujet de la mixité.



Récemment, nous avons mené une enquête sur l'image du pouvoir et son attractivité. L'image est positive, chez les hommes comme chez les femmes. Mais quand il est question des obstacles, les femmes surnotent les freins sur le chemin du pouvoir alors que les hommes sont décomplexés et ont une vision beaucoup plus restreinte des freins. La bonne nouvelle, c'est que les femmes qui se sentent empêchées identifient une solution : être accompagnées pour accéder au pouvoir. Ce n'est pas un aveu de faiblesse, mais un besoin clairement identifié de se doter d'un sherpa pour avancer. »



Sandrine MARTIN,
Co-Présidente de l'AME

Conclusion

« Cette année, notre association prend une nouvelle dimension, **elle déploie ses ailes.** Elle peut le faire grâce à sa persévérance : **14 années de travail structuré et continu sur le sujet de l'égalité** professionnelle. Cette constance fait de l'AME **un repère, une référence, un acteur reconnu** qui avance avec lucidité et méthode pour offrir aux entreprises adhérentes des outils concrets pour avancer sur ces sujets.

2025 est un tournant décisif pour l'AME. Nous nous sommes dotés d'une gouvernance élargie et mixte qui incarne précisément les valeurs que notre collectif défend depuis 14 ans. Nous nous appuyons sur un comité de pilotage dynamique et efficace, qui se réunit tous les mois, insuffle le rythme et maintient le cap. Sans compter notre équipe de volontaires engagés qui anime le réseau, produit du contenu, vérifie les données et diffuse une information avec des standards de qualité qui sont la signature de l'AME et fondent notre expertise.



Ce chemin, nous le construirons ensemble. Plus nous serons nombreux à porter cette ambition de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, plus l'impact sera fort, réel, concret, ancré dans nos organisations.

L'AME prend aujourd'hui une nouvelle dimension. Au-delà de tout ce qu'elle produit déjà, elle met à disposition un outil qui permet de **factualiser,** de **mesurer**, de **piloter les progrès.**

Notre ambition est simple : que l'égalité ne soit plus un sujet… mais une évidence.»


Attention


Mouvement
des Entreprises
de France






AME

REJOIGNEZ-NOUS !

Rejoignez-nous pour contribuer à l'accélération de l'égalité professionnelle en entreprise !

Vous êtes...

Membre d'un réseau d'entreprise, DRH ou en charge de la RSE, ou un.e salarié.e qui a envie de faire bouger l'égalité en entreprise ?

Responsable d'association ou organisation experte en égalité

Responsable d'un Think tank ou d'une organisation experte en égalité rattachés à une école, un organisme de formation ou un groupement d'entreprises

Responsable d'organisations professionnelles ou groupement d'entreprises

Vous souhaitez...

Avoir accès aux dernières études et analyses ?

Connaître les actions des autres entreprises de l'AME en matière d'égalité professionnelle ?

Avoir du feedback des autres réseaux sur vos propres actions d'égalité ?

Élargir votre réseau d'experts de l'égalité ?

Contribuer à l'organisation d'ateliers thématiques ?

Disposer d'outils concrets pour faire avancer l'égalité au sein de votre entreprise ?

Faire partie d'une communauté d'échanges informels et spontanés via WhatsApp ?

Prenez contact avec nous : **alliance-mixite.fr**


REJOIGNEZ-NOUS !










MESURER L'ÉGALITÉ
TRANSFORMER L'AVENIR

Mouvement des Entreprises de France
AGIR ENSEMBLE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE




AME

Alliance pour la mixité
en entreprise





alliance-mixite.fr

ARKEMA · Axens · BIOMÉRIEUX · Caisse des Dépôts Groupe · Groupe Casino Nourrir un monde de diversité · cea · cegid · Deloitte. · EDF · egis · Groupama Rhône-Alpes Auvergne · La Poste Groupe · MAViFLEX · sanofi · Groupe SEB · SNCF · TotalEnergies

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

Réalisation : BÔ SENS - Rédaction : Sophie Poisard-Storz / Crédit photo : ©Freepik
Photographe : sur Lyon : Thomas PELLET / sur Paris : Pascal YUAN