INSTITUT DU CAPITALISME RESPONSABLE

6 mesures concrètes pour accélérer la mixité dans les organisations

OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

POUR UN PROGRÈS DURABLE DE L'ÉQUILIBRE FEMMES-HOMMES

L'OBSERVATOIRE

Créé et piloté par l'Institut du Capitalisme Responsable, parrainé par Michel Landel, administrateur indépendant et ex-directeur général de Sodexo, et co-coordonné par Caroline de La Marnierre et Marie-Christine Mahéas, l'Observatoire de la Mixité rassemble des Expertes et des Experts reconnus sur le sujet de la Mixité ainsi que des entreprises actives en la matière.

Il a pour objectif de faire progresser réellement, rapidement et de manière durable la Mixité femmes-hommes dans les organisations. Il vise à promouvoir la relation entre Mixité, Gouvernance, Performance, Justice et RSE, à produire des recommandations très pratiques à l'attention des instances décisionnelles et à mettre en œuvre des actions de communication pour partager ses travaux et continuer de faire avancer la thématique.

Son **Comité d'Orientation** rassemble des entreprises partenaires, ainsi que des représentantes et représentants d'institutions et d'associations de Place.

Un think & do tank engagé en faveur de la Mixité Femmes/Hommes

1 Parrain
Michel Landel, administrateur indépendant

2 Coordinatrices
Caroline de La Marnierre & Marie-Christine Mahéas

8 Groupes Partenaires
Des entreprises motrices en matière de Mixité

15 Expertes et Experts
Une quinzaine d'institutions/associations de Place engagées en faveur de la Mixité

PRÉFACE

de Muriel Pénicaud
Ministre du Travail

Sous l'impulsion du Président de la République, qui a fait de l'égalité entre les femmes et les hommes la grande cause de son quinquennat, notre pays est en train de vivre un moment de transformation culturelle sans précédent en matière d'égalité et de mixité. Ce changement était à la fois urgent et indispensable. Pour réussir, il doit infiltrer tous les espaces de la société.

Dans le champ du travail, le chantier prioritaire était de parvenir à l'égalité réelle de rémunération entre les hommes et les femmes. Son principe est inscrit dans la loi depuis 1972. Pourtant, à travail de valeur égale, le salaire des femmes reste inférieur de 9% à celui des hommes. Cet écart s'élève à 25% tout poste confondu. C'est socialement inacceptable, dans un pays qui a placé l'égalité au cœur du pacte républicain. C'est économiquement absurde, car la discrimination à raison du genre nuit à la performance économique des entreprises.

C'est dans ce contexte que la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a créé un Index de l'égalité professionnelle Femme Homme qui met en place – enfin – une obligation de résultats. (cf p.21)
Grâce à l'Index, chaque entreprise de plus de 50 salariés devra mesurer son avancement en matière d'égalité Femmes-Hommes et publier ses résultats. Il agit comme un révélateur des inégalités salariales et de carrière et un accélérateur du changement. En cas d'inaction, des sanctions peuvent aller jusqu'à 1% de la masse salariale. J'ai annoncé en septembre dernier les premiers résultats pour les entreprises de plus de 250 salariés. Ils montrent qu'il y a encore beaucoup d'efforts à faire car seulement 3% des entreprises sont à l'égalité totale et 16% d'entre-elles sont en alerte rouge avec un score inférieur à 75 sur 100.

À terme, plus de 4,4 millions de femmes verront leur salaire et/ou leurs perspectives de carrière améliorés dans les prochains mois ou les toutes prochaines années. C'est un pas décisif pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans notre pays. Une dynamique de progrès irréversible est lancée, il faut la poursuivre et l'amplifier. Toutes les initiatives allant dans le sens de l'égalité réelle et de la mixité dans toutes les filières doivent être encouragées.

Si l'on souhaite accélérer ce mouvement historique, je suis convaincue qu'il faut accompagner les entreprises et les organisations en mettant à leur disposition des outils compréhensibles et pragmatiques.

C'est tout l'intérêt du Livre Vert qui propose 6 mesures concrètes pour accélérer la Mixité dans les organisations de l'Observatoire de la Mixité. Je salue leur travail et les encourage dans leur action pour plus de mixité dans l'entreprise.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

PROPOSÉES PAR L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

1 **Présenter un engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant**
L'engagement du dirigeant ou de la dirigeante et plus globalement de son équipe est indispensable pour donner l'impulsion et péreniser des politiques en faveur d'une meilleure Mixité

2 **Opérer un changement durable de culture, vers une culture de l'inclusion**
Cette mesure propose de mettre en œuvre un plan de sensibilisation Mixité avec une approche systémique, reposant sur trois leviers prioritaires : les "justifications" de la Mixité, la sensibilisation aux biais et aux stéréotypes de genre et la mise en valeur des modèles inspirants.

3 **Prendre en compte la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins**
Les différences de carrière entraînent des variations quant à la disponibilité au travail et à l'avancement de carrière. Cette mesure vise à sensibiliser la fonction RH et les managers et à faire évoluer les process RH, en facilitant notamment l'accès à des "postes tremplins".

4 **Fixer des objectifs de Mixité individuels précis et ambitieux**
Cette mesure préconise l'intégration systématique de critères de Mixité dans les critères RSE, accompagnés par des objectifs chiffrés et datés. Elle propose également d'indexer la rémunération du management à la réalisation de ces objectifs.

5 **Partager le tableau de bord des indicateurs Mixité**
Un tableau de bord de la Mixité partagé en interne et en externe permet d'identifier les freins à l'égalité professionnelle, d'accompagner la sensibilisation des salariés et de valoriser les meilleures pratiques identifiées dans l'organisation.

6 **Généraliser l'usage d'un langage inclusif**
Cette mesure préconise de féminiser les titres de fonction, de préférer le terme de Mixité à celui de féminisation, de bannir les expressions négatives et de valoriser les compétences avant le genre, à tous les niveaux et dans toutes les publications de l'organisation.

SOMMAIRE

06-09 **L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ**

Pourquoi ?
Un constat partagé
Le rôle de l'Observatoire
Un Livre Vert évolutif

10-24 **LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ**

25-32 **COMPILATION DE BONNES PRATIQUES**

Exemples d'applications des 6 mesures de l'Observatoire

Crédit Mutuel Arkéa | ENGIE | Legrand | Mazars | Nexity | Sanofi | Sodexo | SUEZ

33-34 **LE COMITÉ D'ORIENTATION**

UN OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ : POURQUOI ?

CONSTAT PARTAGÉ : URGENCE À FAIRE PROGRESSER LA MIXITÉ

202 ans

Selon les projections du Forum Économique Mondial (WEF) dans son dernier *Global Gender Gap Report*, il faudra attendre 2234 pour voir l'écart économique disparaître entre les sexes.

De nombreuses initiatives pour encourager la Mixité...

En France

- En 2011, promulgation de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit que les Conseils d'Administration des entreprises soient composés en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pouvant y être inférieure à 40% ;
- En 2017, l'égalité femmes-hommes est déclarée grande cause du quinquennat d'Emmanuel Macron ;
- En 2018, promulgation de la loi "pour choisir son avenir professionnel", qui oblige notamment les entreprises non conformes à l'égalité salariale à consacrer une part significative de l'enveloppe d'augmentation salariale à la résorption des écarts d'ici trois ans ;
- En 2019, l'index de l'égalité salariale femmes-hommes, initié par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, est mis en place (voir p.21) ;
- La loi PACTE prévoit, entre autres, d'élargir les missions des Chambres de Commerce et d'Industrie à l'égalité femme-homme et à l'entrepreneuriat féminin et d'assurer la parité dans les processus de sélection jusqu'au dernier tour pour les sociétés avec Conseil d'Administration, de Surveillance ou Directoire.

À l'étranger

- 143 pays sur les 197 pays reconnus par l'ONU garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes dans leur Constitution ;
- En 2018, de nouvelles lois pour l'égalité salariale sont entrées en vigueur en Islande, en Allemagne et au Royaume-Uni ;
- Plusieurs temps forts ont eu lieu à échelle mondiale en 2018 : mouvement #*metoo*, appel de 82 femmes à l'égalité salariale dans le cinéma lors du 71e festival de Cannes, co-présidence du Forum Économique mondial de Davos par 7 femmes, nomination d'un triplé féminin au rang de Chef économiste (FMI, Banque Mondiale, OCDE), Prix Nobel de la Paix attribué à Nadia Murad et Denis Mukwege pour leurs efforts pour mettre fin à l'utilisation de la violence sexuelle comme arme de guerre, etc.

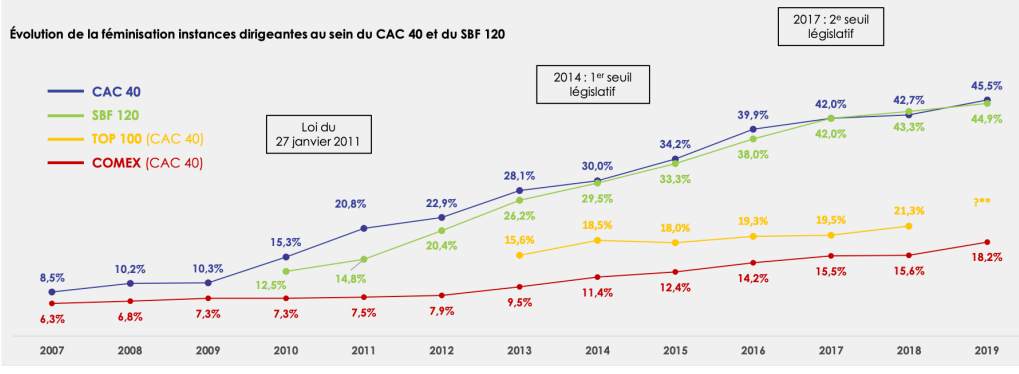
61,9
MDS d'euros

C'est le gain potentiel estimé pour l'économie française en cas d'égalité salariale parfaite entre les femmes et les hommes.

… mais une progression de la Mixité qui reste insuffisante dans la pratique

En France

- 9% d'écart salarial demeure inexpliqué en France en 2018 ;
- Les femmes doivent travailler 60 jours supplémentaires pour atteindre la rémunération d'un homme ;
- 82% des postes à temps partiel sont occupés par des femmes et 9,8% des femmes actives sont sous-employées (*personnes actives occupées travaillant à temps partiel et souhaitant travailler davantage*), contre 3,8% des hommes ;
- 1 femme sur 5 a été victime de violence sexuelle et/ou de harcèlement au travail au cours de sa carrière.



** Données à l'issue des Assemblées Générales / Source : Ethics & Boards (depuis 2010) et Capitalcom (2007-2009)*
*** Les données relatives à l'évolution du Top 100 (CAC 40) seront disponibles en septembre 2019.*

Fig. 1 Évolution de la féminisation des instances dirigeantes au sein du CAC 40 et du SBF 120 (CAPITALCOM et Ethics & Boards)

À l'étranger

- Dans l'Union Européenne, les femmes gagnent en moyenne -16,2% de moins que les hommes (salaire horaire brut) : -5,5% au Luxembourg, -6,1% en Belgique, -15,2% en France, -20,1% en Autriche et -21,5% en Allemagne ;

ATTENTION !

Si l'écart de salaire n'est que de 5,5% en Italie, le taux d'emploi des femmes est de seulement 52,5%, contre 72,3% pour les hommes. A contrario, en Suède, la différence de salaire est de 13,3% mais le taux d'emploi des femmes s'élève à 79,5%.

ATTENTION !

- À la suite de la loi relative à la publication des écarts de rémunération au Royaume-Uni, 78% des entreprises de plus de 250 salariées et salariés concernées par la loi ont admis payer plus les hommes que les femmes.

UN OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ : POURQUOI ?

LE RÔLE DE L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

Malgré la qualité des progrès enregistrés au cours des 10 dernières années en matière de Mixité, on note un relâchement, une lassitude voire une forme d'hostilité, ainsi qu'une remise en question de l'efficacité des politiques mises en œuvre jusqu'à présent.

Des questions subsistent

- Pour quelles raisons les efforts n'ont-ils pas porté leurs fruits ?
- La stabilisation des progrès enregistrés correspondrait-elle à la fin d'un cycle ?
- Comment s'orienter de façon plus efficiente pour les années à venir ?
- Aurait-on mis en œuvre des mesures Mixité inadaptées ?
- La mise en œuvre des mesures Mixité n'a-t-elle pas été suffisamment précise ?
- Comment accélérer le mouvement ?
- Les dirigeants savent-ils que faire devant l'obligation de Mixité ?

Le rôle de l'Observatoire

Après un premier cycle de diagnostic en France et à l'international mené auprès de la société civile, les membres de l'Observatoire de la Mixité ont travaillé à l'identification de **6 mesures les plus efficaces** parmi 32 analysées, pour un **impact réel sur la Mixité en entreprise**.

Ces mesures sont aujourd'hui publiées sous la forme d'un **Livre Vert**, une "boîte à outils" évolutive intégrant certaines **bonnes pratiques** des Groupes Partenaires – Crédit Mutuel Arkéa, ENGIE, Legrand, Mazars, Nexity, Sanofi, Sodexo et SUEZ – à destination des organisations publiques et privées de toutes tailles.

UN LIVRE VERT ÉVOLUTIF

Pour poursuivre cette **dynamique de co-construction**, l'Observatoire de la Mixité soumet son Livre Vert à **consultation** et organise des **séances d'échanges** avec des organisations nationales et internationales. En voici quelques exemples :

Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA)
À l'interface d'une pluralité d'acteurs, de domaines, de modes et d'échelles d'intervention, l'Ansa a été créée en 2006 pour concevoir, expérimenter et mettre en œuvre des projets d'innovations sociales afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Club du XXIe siècle
Le Club XXIe Siècle a été créé en 2004 pour offrir à la société française une vision positive de la diversité, de l'égalité des chances et de la méritocratie républicaine. Ses membres mettent en œuvre des actions concrètes, nées de l'observation du terrain, pour promouvoir la réussite pour tous.

Femmes de Bercy
Créé en 2016, Femmes de Bercy est un lieu ouvert de réflexion et d'échanges, un espace d'accompagnement et de conseils et une force de proposition d'actions concrètes dans les différentes étapes de la carrière des femmes. Inscrit dans un objectif de modernisation et de professionnalisation des ressources humaines de l'encadrement, il ambitionne que l'amélioration des modes de fonctionnement et d'organisation devienne un sujet de préoccupation mixte et partagé.

Femmes du tourisme
Créé en 2005 par Dominique Perben, Ministre de l'Équipement et Léon Bertrand, Ministre délégué au Tourisme, l'association, rassemble 130 membres représentant les divers métiers du tourisme. Le réseau permet de partager, encourager et donner de la visibilité aux carrières des femmes de l'industrie du tourisme.

Grandes Ecoles au Féminin (GEF)
Formé en 2002, le GEF réunit des représentantes et représentants des associations d'anciens élèves de 10 grandes écoles : Centrale Paris, ENA, École des Ponts ParisTech, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Polytechnique et Sciences Po.

Mixité en Seine
Mixité en Seine est un réseau interentreprises, co-créé par Coca-Cola, Accor, Sodexo, HPE, Microsoft et TF1 pour promouvoir et soutenir le rôle des femmes à tous les niveaux dans l'entreprise.

SNCF au féminin
Créé en 2012, SNCF au Féminin est un réseau d'entreprise dédié aux femmes, ouvert aux hommes, qui a pour vocation de faire bouger les lignes de la Mixité. Il s'agit d'un espace de rencontres où les femmes du Groupe échangent sur leurs métiers, leurs parcours, partagent leurs expériences et leur carnet d'adresses. Son but est de renforcer le rôle des femmes dans le groupe SNCF et faire évoluer la culture managériale et les mentalités.

SoTogether
Pierre angulaire de la stratégie de Mixité du Groupe Sodexo, SoTogether est le conseil consultatif dédié à la promotion des femmes au sein de l'entreprise. Il est composé de 34 cadres dirigeants, de 17 nationalités différentes, issus de toutes les activités de l'organisation et pilotés par un comité directeur.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

1 PRÉSENTER UN ENGAGEMENT FORT DE LA DIRIGEANTE OU DU DIRIGEANT

Et de son équipe dirigeante

Les organisations se classant les premières dans les classements Mixité bénéficient toutes de l'engagement fort de leur dirigeante ou dirigeant. On peut d'ailleurs parler "d'attitude" à adopter de la part de la direction, plutôt que de mesure à mettre en place. Sur la base d'observations faites au sein des organisations, il s'avère que si l'engagement fort de la direction n'existe pas, aucune des autres mesures n'aura d'impact pérenne.

S'il est courant d'évoquer l'engagement de la direction comme une étape nécessaire, la forme qu'il peut revêtir reste souvent une interrogation, à laquelle des pistes de réponses sont suggérées ici.

Pourquoi ?

Dans son étude annuelle *Women Matter*, McKinsey & Company a déterminé trois facteurs clés pour faire progresser la Mixité au sein d'une entreprise : la persistance, la conduite de programmes de changement et l'engagement fort de la ou du PDG et de la Direction générale, qui font de la Mixité une priorité stratégique et parviennent à engager l'ensemble du management aux différents niveaux de l'organisation.

Les *Women Empowerment Principles* (WEPs) élaborés par le biais d'un partenariat entre ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies en 2010, ont pour premier principe "*Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises*".

L'engagement de la dirigeante ou du dirigeant est requis pour atteindre tout résultat, car il est la condition *sine qua non* à :

- l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers ;
- la justification et la légitimation des actions en interne ;
- la motivation des équipes et au nécessaire élan pour la Mixité.

- L'inscription de la Mixité dans la stratégie de l'organisation et sa déclinaison opérationnelle.

- L'exemplarité de la dirigeante ou du dirigeant dans : son vocabulaire et celui prôné dans ses équipes, les nominations prononcées, son refus de participer à des tables rondes uniquement masculines (#JamaisSansElles), le sponsoring de femmes de l'organisation, son soutien fort et sa collaboration avec le réseau Mixité de l'organisation lorsqu'il existe, sa discipline et son autorité, les sanctions appliquées.

- La nomination par la dirigeante ou le dirigeant d'une personne en charge de la Mixité qui rapporte de préférence à la Direction Générale (titre : Directeur ou Directrice ou EVP – Executive Vice President) et qui travaille en coordination avec toutes et tous (divisions / métiers, syndicats, et réseau Mixité s'il existe).

- L'attribution d'un budget significatif pour concrétiser cet engagement, symboliquement et de manière pratique.

- L'inscription régulière – plusieurs fois par an – de la Mixité à l'agenda des Comités Exécutifs des grandes entreprises.

- Le recours à une formation / sensibilisation de la direction et de son équipe, qui peut se faire par exemple sous la forme d'un cross coaching entre Comex de différentes entreprises, ou peer coaching au sein d'une même organisation.

- La production d'un chapitre sur le lien entre Mixité et performance dans les publications institutionnelles de l'organisation (rapport annuel, rapport développement durable, document de référence), systématiquement validé par l'équipe dirigeante.

- Un plan de communication interne et externe ponctué de prises de paroles régulières de l'équipe dirigeante sur la thématique de la Mixité.

Précisions

L'engagement de la direction et de son équipe se doit d'être d'autant plus fort qu'il vise à incarner un changement de culture, vers une culture inclusive, et assurer sa pérennité malgré les éventuels changements de l'équipe dirigeante (voir mesure 2).

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

2 OPÉRER UN CHANGEMENT DURABLE DE CULTURE, VERS UNE CULTURE DE L'INCLUSION

Par une sensibilisation de toutes et tous les employés à la Mixité

Après des années de promotion de la Mixité au sein des organisations, force est de constater que le chemin vers l'égalité est encore long. La prise de conscience, l'engagement quotidien et la persévérance de chacun et chacune – femmes et hommes, jeunes et moins jeunes – sont essentiels pour transformer en profondeur un monde que l'on dit souvent "façonné par des hommes, pour des hommes", et déployer dans les organisations le changement de culture nécessaire, durablement.

Pourquoi ?

- Le système de valeurs dans lequel la Mixité devient une évidence de manière pérenne est un système qui comprend des valeurs de bienveillance, d'accueil et d'inclusion, pour inscrire l'organisation dans le futur.
- Ces valeurs ne sont pas inhérentes à tous les écosystèmes. Il est donc utile d'effectuer un travail de fond avec chaque collaboratrice et collaborateur en lui proposant une sensibilisation à différents sujets liés à la Mixité.
- La Mixité est un sujet très sensible qui soulève un réel enjeu de communication.
- Cette approche individualisée vise une meilleure compréhension et une intégration personnelle des enjeux.

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 2

- La mise en place d'un plan de sensibilisation Mixité impliquant de manière concertée et méthodique : l'équipe dirigeante, les responsables Mixité lorsqu'elles ou ils existent, les RH, les réseaux et la communication et le réseau Mixité lorsqu'il existe.

- L'adoption d'une approche systémique : sensibiliser l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. Il apparaît particulièrement important d'associer pleinement les syndicats à cette démarche.

- Des thématiques à aborder :
  - Les 3 "justifications" de la Mixité : l'argument éthique, l'argument RSE, l'argument performance.
  - Les stéréotypes – les biais décisionnels – les freins féminins – les piliers masculins le *business case* Mixité (performance managériale, performance commerciale, productivité) – le sexisme ordinaire – le harcèlement sexuel, qui doit être condamné pour promouvoir et garantir un climat bienveillant en entreprise.
  - La valorisation des *roles models* féminins et masculins.

- Un format durable : ne pas se limiter à une action ponctuelle, initier une démarche récurrente sur le long terme.

- Un format original : développer des outils pédagogiques qui créent une prise de conscience (mises en situation, digital, théâtre, e-learning, etc.) et systématiser leur utilisation.

- Une forte résonance : s'appuyer sur le réseau Mixité – lorsqu'il existe – ou sur un réseau externe via l'organisation d'un événement conjoint et encourager les salariés à y participer.

- La formation de référents internes : au sein de l'entreprise, s'approprier la sensibilisation à tous les niveaux par des relais / formateurs internes.

- Un suivi : mesurer le "point de départ" de l'organisation par une enquête sondant où en sont les différentes populations et mesurer ensuite régulièrement – de manière collective et individuelle – les progrès accomplis, le nombre de personnes formées, la durée des formations, etc.

Précisions

Il est suggéré d'écarter les éléments de formation qui serait culpabilisateurs ou agressifs, tant pour les femmes que pour les hommes. (voir mesure 6 et l'importance du langage)

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

3 PRENDRE EN COMPTE LA DIFFÉRENCE ENTRE LES CYCLES DE CARRIÈRE FÉMININS ET MASCULINS

Dans les process RH et opérationnels

Les cycles de vie et les cycles de carrière des femmes et des hommes sont différents et continuent d'évoluer pour des raisons physiologiques et notamment de maternité, entraînant des variations au niveau de la disponibilité au travail et de la capacité à progresser, selon la période de vie.

Pourquoi ?

- En 2018, les femmes assument 2,6 fois plus de tâches familiales et de travaux domestiques non rémunérés que les hommes au niveau mondial. En France, si la durée du travail domestique a diminué en 25 ans, les femmes y consacrent toujours plus de temps que les hommes : de 252 minutes à 183 minutes pour les femmes, de 114 minutes à 105 minutes pour les hommes. De même, les femmes consacrent plus de temps à leur(s) enfant(s) que les hommes : de 82 minutes à 95 minutes pour les femmes, de 22 minutes à 41 minutes pour les hommes.
- Les process actuels des organisations – comme la formulation des fiches de postes, la détermination des seuils d'âge pour être éligible au réservoir des talents, la détermination des critères de promotion, d'expatriation ou de formation – sont majoritairement calés sur les cycles de carrière masculins.
- La non prise en compte de cette différence a un impact concret et mécanique sur la capacité des femmes à progresser au sein de la hiérarchie, et donc un impact réel sur l'organisation.

- Une sensibilisation des RH, de l'équipe dirigeante et des managers :
  - Aux enjeux :
    - D'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ;
    - De la gestion normalisée des pauses ou ruptures de carrière ;
    - Des critères et questionnaires d'évaluation annuelle ;
  - Aux cycles de carrière :
    - Décalage du temps de carrière entre les femmes et les hommes ;
    - Âge des femmes pour être identifiées comme haut potentiel / future dirigeante ;
    - Prise en compte du congé parental, paternité et aidants familiaux ;
  - Sous forme de réunions physiques, à renouveler très régulièrement.

- Une évolution des process RH :
  - Faire évoluer le contenu des fiches de postes : redéfinition des critères requis pour les postes de direction par exemple ;
  - Faire évoluer les critères pour être "haut potentiel", notamment la définition des seuils d'âge ;
  - Faciliter l'accès des femmes aux "postes tremplins" (postes clés pour une accession au poste de dirigeante ou dirigeant), en actionnant par exemple les deux points précédents ou via une orientation vers des formations adaptées aux ambitions de la collaboratrice, identifiées lors de l'entretien annuel ;
  - Encourager les passerelles entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles ;
  - Faciliter l'expatriation des femmes et la gestion des doubles carrières.

- Une analyse précise de la part de femmes à chaque niveau de la pyramide hiérarchique ainsi qu'une analyse des raisons de la déperdition des femmes d'un niveau à l'autre :
  - Réaliser une étude sur l'évolution à 10 ans d'une génération de femmes et d'hommes dans l'organisation afin de percevoir les orientations de carrières de chacun et chacune et d'analyser précisément les raisons de la déperdition des femmes d'un niveau à l'autre ;
  - Accompagner les femmes de manière différenciée selon le niveau à passer ;
  - Accompagner les femmes de manière particulièrement rapprochée au moment de l'accès aux postes de N-2 et N-1, très visibles et donc à effet symbolique négatif en cas d'échec. Il est suggéré à ce niveau de mettre en place du peer coaching, qui permet de tester son leadership de manière "sûre".

Précisions

- Le numérique peut représenter une opportunité pour faciliter l'aménagement des temps de travail en lien avec la transformation managériale.
- Il peut être intéressant de travailler à la valorisation des "compétences discrètes" (compétences clés que l'on ne remarque que lorsque le travail n'est pas réalisé) ou, plus généralement, de lancer une réflexion sur des nouvelles caractéristiques du *leadership*.
- L'intelligence artificielle peut être utilisée pour réduire les biais et les stéréotypes liés au genre dans les analyses de CV, en prenant garde aux paramètres potentiellement biaisés utilisés dans l'intelligence artificielle.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

4 FIXER DES OBJECTIFS MIXITÉ INDIVIDUELS PRÉCIS ET AMBITIEUX

Et si possible indexer la rémunération des dirigeants sur l'atteinte des objectifs mixité

Depuis la "loi Roudy" promulguée en 1983 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les entreprises doivent publier des objectifs en la matière et en assurer un suivi régulier : formation, promotion, qualification, conditions de travail, rémunération, etc. Pour aller encore plus loin, ces objectifs peuvent être complétés et précisés. En ce sens, indexer la rémunération du management à la réalisation de ces objectifs pourrait porter le message au plus haut niveau et ainsi amorcer de réels changements.

Pourquoi ?

- Bien que de nombreuses entreprises reportent chaque année sur la représentation des femmes dans leurs Conseils, au sein du Top 100, et même plus globalement au sein de leur organisation, très peu y associent des objectifs chiffrés dans un horizon de temps fixe.
- Selon l'étude *Women in the workplace* menée aux États-Unis en 2016 par McKinsey, seules 44% des entreprises interrogées s'étaient fixé des objectifs sur le "plafond de verre".
- Pourtant, les objectifs comptent ! Ils permettent d'orienter l'organisation sur le terrain de la Mixité et de recentrer l'attention sur le sujet en interne.

- L'indexation de la rémunération de l'équipe dirigeante et des managers sur la performance sociale – telle qu'elle est d'ores et déjà mise en œuvre dans certaines entreprises – témoigne de l'engagement du *top management* pour l'égalité professionnelle et encourage les managers, collaborateurs et collaboratrices à porter le sujet de la Mixité.

- Cette mesure permettrait à chacun et chacune de justifier de son implication auprès de sa hiérarchie et de ses collègues, voire de convaincre son entourage professionnel de l'utilité des actions implémentées pour atteindre les objectifs.

À NOTER

En France, en 2016, 72,5% des entreprises du CAC 40 ont intégré des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux dans la rémunération variable de leur équipe dirigeante, contre 4 entreprises en 2006.

À NOTER

- Indexer la rémunération de l'équipe dirigeante sur l'atteinte des objectifs de Mixité et la réussite de la politique Mixité ;

- Mettre en place des objectifs de Mixité réalistes, mais ambitieux, quantitatifs et/ou qualitatifs et de lier une incitation financière à l'atteinte de ces objectifs pour tous les managers.

À NOTER

Selon la culture et la maturité de l'organisation, l'entreprise peut choisir d'utiliser le terme "objectif", "seuil", ou "quota".

À NOTER

- Préciser pour chaque objectif :
  - La nature : chiffres bruts ou évolution, déclinaison ou non en sous-objectifs ;
  - L'horizon de temps : annuel, pluriannuel, à 3 ans, 5 ans, etc. Selon la situation de départ, il peut être adapté de donner du temps aux managers pour atteindre les objectifs, permettant ainsi de modifier les méthodes de recrutements, promotions, nominations ;
  - Le contexte : objectif individuel ou objectif d'équipe.

- Parmi les objectifs envisageables, selon le périmètre des collaborateurs et collaboratrices et conformément à la loi :

À NOTER

Plus l'objectif est précis, plus il est efficace : plus les responsabilités sont élevées, plus les objectifs doivent s'inscrire dans la durée.

À NOTER

  - Taux de Mixité dans l'équipe ou périmètre de responsabilité ;
  - Taux de Mixité dans nominations, promotions et embauches (*long list* et *short list*) ;
  - Taux de Mixité parmi les hauts potentiels ;
  - Taux de Mixité par niveau hiérarchique et par type de poste ;
  - Taux de Mixité dans les postes opérationnels, les postes tremplins, les postes à responsabilités, les *business units* ;
  - Taux de Mixité dans les expatriations, etc.

Précisions

Chaque organisation peut prévoir des étapes progressives dans l'application de ces objectifs.

Contribution

- À l'occasion du Sommet du G7 des 8 et 9 juin 2018 au Canada, le *Women's Forum for the Economy & Society* a interpellé les dirigeantes et dirigeants des 7 pays à travers un *call for action*, manifeste d'une dizaine de pages intitulé "The world need women's leadership".

- Parmi les 7 actions à présentées, la 3e action – Create the conditions for gender equality in the workforce and employment pipeline – s'inspire des travaux de l'Observatoire de la Mixité et de la mesure 4 du Livre Vert, et rappelle la nécessité de préciser, pour chaque objectif, la nature, l'horizon de temps et le contexte.

We also thank the following for their invaluable advice on the development of this document:

- Peter Boehm, Deputy Minister for the G7 Summit and Personal Representative of the Prime Minister
- Nell Stewart and the members of the Gender Equality Advisory Council
- Strategic Members of the Women's Forum for the Economy & Society
- The Observatory for Gender Balance, Institute for Responsible Capitalism
- Philippe Etienne, Diplomatic Advisor to the President of the Republic of France, as well as the Diplomatic Unit.

IN FOCUS

Companies should be specific in their targets and transparent

To spur continued improvement in workplace gender equality, companies should report specific targets including:

- Different types of targets: for example, gender balance rate within a team or employee division; gender balance in nominations, promotions and hires; gender balance among employees identified as high-potential)
- The timescale involved: annual, multi-year, 3-year or longer
- The context: objectives and incentives for individuals or teams

WOMEN'S FORUM
FOR THE ECONOMY & SOCIETY

Le *Women's Forum for the Economy & Society* est une plateforme dont l'objectif est de promouvoir les voix et les points de vue des femmes sur les enjeux mondiaux. L'organisation croit en la capacité des dirigeantes à créer un impact positif sur leurs employées et employés, leur communauté et leur société.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

5 PARTAGER LE TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS MIXITÉ

En interne et en externe, dans trois grands domaines : le vivier de talents, les Comex / Codir, la mobilité et l'évolution

Mettre en place un tableau d'indicateurs Mixité permet d'identifier précisément les freins à l'égalité professionnelle – propres à chaque organisation – et ainsi de mettre en œuvre un plan d'action ciblé. Appliqué à toutes les entités de l'organisation, le tableau de bord constituera un réel outil managérial. Plus généralement, ces indicateurs – dont certains ont été rendus obligatoires par le Rapport de Situation Comparée (RSC) – permettent d'informer toutes les parties prenantes de l'organisation, réelles actrices de la Mixité.

Pourquoi ?

- À l'image du Palmarès Ethics & Boards et de l'indice Zimmermann qui donnent une indication précise de la situation des entreprises en matière de Mixité, des "indices internes" sont également utiles.
- En effet, pour favoriser la mobilité verticale et horizontale des femmes dans les organisations, il est important de suivre des indicateurs de pilotage efficaces, ne se limitant pas seulement – pour les grandes entreprises – à la présence de femmes dans les effectifs ou au sein des Conseils, des Comités Exécutifs et Comités de Direction, mais également aux niveaux hiérarchiques intermédiaires.
- La publication de ces données permet, en interne, de justifier la mise en œuvre de plans d'action ciblés et de faire prendre conscience aux salariées et salariés des progrès à réaliser. En externe, elle permet la comparaison – voire l'émulation ! – entre organisations et la mise en exergue des meilleures pratiques de chacune.

Précisions

Certaines formes de présentation des indicateurs de performance peuvent être perçues comme "anxiogènes" pour les collaborateurs et collaboratrices qui pourraient développer une impression de discrimination positive. C'est pourquoi il est préconisé une communication inclusive des indicateurs, axée sur la "Mixité" recherchée – plutôt que sur la "féminisation" des effectifs, par exemple.

À NOTER

La publication d'indicateurs, parmi ceux suivis par les entreprises du CAC 40, et pour certains inscrits dans la loi :

- Part des femmes dans l'effectif total
- Part de femmes ouvrières dans l'effectif total
- Part de femmes cadres dans l'effectif total féminin
- Part de femmes cadres dans l'effectif total cadres
- Taux de recrutement de cadres sur total promotion de cadres
- Part de femmes sur le total de cadres dirigeants
- Rapport entre le salaire moyen des femmes et des hommes en France
- Taux de Mixité par diversité géographique
- Nombre de femmes ayant pris un congé parental
- Nombre d'hommes ayant pris un congé de paternité
- Nombre d'hommes ayant pris un congé parental

À NOTER

Exemple

Le **label international GEEIS** certifié par Bureau Veritas porte sur l'ensemble des entités de l'entreprise tant au plan national qu'international. Il représente une opportunité pour aller au-delà du cadre légal et se doter d'un plan d'action mesurable grâce à des indicateurs concrets et pertinents.

Ces indicateurs sont ciblés sur les processus mis en œuvre pour favoriser les six mesures préconisées par ce Livre Vert. Un focus y est fait sur la mixité femmes/hommes avec, entre autres, l'accompagnement de l'évolution des compétences des collaboratrices et collaborateurs au vue des évolutions métiers actuelles et à venir (le digital, par exemple).

L'index de l'égalité salariale femmes-hommes initié par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail

Pour parvenir à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel soumet les entreprises à une obligation de résultat en créant l'Index de l'égalité salariale femmes-hommes pour mesurer où en sont les entreprises sur le plan de l'égalité professionnelle, en agrégeant plusieurs indicateurs.

L'Index de l'égalité salariale femmes-fommes se base sur 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés. Il est noté sur 100 points.

1. L'écart de rémunération femmes-hommes, sur 40 points,
2. L'écart de répartition des augmentations individuelles, sur 20 points,
3. L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés), sur 15 points,
4. Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, sur 15 points,
5. Le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, sur 10 points.

Avant le 1er mars 2019, les entreprises ont dû publier sur leur site internet la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes et la communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Direccte).
Une obligation de résultats «à travail égal, salaire égal«d'ici 3 ans.
Les entreprises dont l'Index est inférieur à 75 points doivent prendre des mesures pour corriger la situation dans un délai de 3 ans dans le cadre de la négociation obligatoire relative à l'égalité professionnelles : enveloppe de rattrapage salarial, plan de promotion…
Les entreprises qui n'ont pas atteint 75 points dans les 3 ans pourront être sanctionnées d'une pénalité financière jusqu'à 1% de leur masse salariale.

Le calendrier des publications

Entreprises d'au moins 1000 salariés	Entreprises d'au moins 250 salariés	Entreprises d'au moins 50 salariés
1er mars 2019	**1er septembre 2019**	**1er mars 2020**

- Les viviers de talents
  - Pourcentage de femmes au sein des viviers de talents des entreprises, comprenant les hauts potentiels et "futures dirigeantes / futurs dirigeants" identifiés ;
  - Indicateur consolidé au niveau du groupe ;
  - Indicateur en lien avec une réflexion sur le cycle de carrière des femmes – l'âge clé des viviers étant actuellement généralement fixé entre 30 et 40 ans, coïncidant souvent ainsi avec le(s) congé(s) maternité.

- Les Comex et Codir :
  - Pourcentage de femmes au sein des Comex / Codir des organisations, de leurs filiales (y compris non cotées) et de leurs entités régionales, en distinguant :
    - Les fonctions supports des fonctions opérationnelles ;
    - Les métiers clés, liés à l'entreprise, qui correspondent souvent aux postes business et régionaux et considérés comme des "postes tremplins".

- La mobilité et l'évolution :
  - Pourcentage de femmes dans le pourvoi des postes chaque année – via un processus de recrutement interne et externe ;
  - Pourcentage de femmes parmi les salariés promus chaque année – une promotion étant considérée comme telle dès lors qu'elle entraîne une augmentation de salaire et/ou une augmentation du champ des responsabilités ;
  - Pourcentage des femmes / hommes qui prennent des congés maternité / paternité / parental ;
  - Pourcentage de femmes parmi les expatriés (si applicable).

Une mise en œuvre du tableau de bord

- Le tableau de bord des indicateurs Mixité doit être disponible pour tous et toutes et mis à jour très régulièrement pour :
  - Évaluer les marges de progression ;
  - Encourager les collaborateurs et collaboratrices à se sentir pleinement parties prenantes et à continuer à agir.

- Le pilotage et la communication des indicateurs Mixité peuvent s'implémenter – de manière progressive – sur l'ensemble des entités de l'organisation afin de couvrir et outiller chaque périmètre géographique.

- L'organisation peut publier les résultats de ce *reporting* dans les documents institutionnels qu'elle publie : DDR, rapport intégré, rapport RSE, etc.

- Il est suggéré d'intégrer ces indicateurs aux baromètres – internes et externes – existants.

LES 6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ

6 GÉNÉRALISER L'USAGE D'UN LANGAGE INCLUSIF

Dans les organisations, les médias et le grand public

La communication interpersonnelle pèse un poids considérable dans l'inconscient collectif : le vocabulaire utilisé peut troubler les relations au travail. À l'heure où l'égalité professionnelle est reconnue comme un sujet clé pour le développement d'une entreprise, nous pouvons encore constater de nombreuses maladresses en termes de communication de la part des médias ou au sein des organisations, dévaluant inconsciemment la place des femmes dans le monde du travail. Alors, comment développer de manière positive un langage inclusif ?

Pourquoi ?

- Le manque d'exemplarité dans le langage – du sexisme au paternalisme en passant par la plaisanterie grivoise – persiste dans les organisations. À commencer par l'utilisation systématique du masculin, même en parlant de femmes : difficile d'en démordre ! Pourtant, ces postures ont un impact considérable sur l'inconscient collectif, le bien-être au travail et la productivité des collaboratrices.
- Pour œuvrer en faveur d'une communication responsable et de l'utilisation d'un langage inclusif, de nombreuses institutions se sont mises en ordre de marche. En 2008, le Conseil de l'Europe a adopté une recommandation visant "*l'élimination du sexisme dans le langage et la promotion d'un langage reflétant le principe d'égalité entre les femmes et les hommes*". En 2016, une étude du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) mettait en évidence la banalisation des actes et propos sexistes sur le plan national et révélait que 74% des femmes non-cadres considéraient être régulièrement confrontées à des attitudes ou décisions sexistes.
- Face à ce constat, plusieurs organisations publient désormais des chartes / guides en interne visant à promouvoir l'usage d'un langage responsable et inclusif et recommandent d'adopter une communication épicène.

PLAN D'ACTION POUR LA MESURE 6

EXEMPLES

- Féminiser tous les titres de fonction
  - Valoriser les titres de fonctions féminisés ;
  - Faire porter cette réforme par la direction.

Madame le Directeur
Madame la Directrice

- Préconiser l'usage du terme "Mixité" plutôt que "parité", "au féminin" ou "féminisation"
  - Éviter tout amalgame lors d'argumentaires sur le lien Mixité / Performance ;
  - Ne pas utiliser l'argument de la complémentarité, valoriser au contraire les bénéfices de la diversité au sens large ;
  - Éviter l'usage de l'expression "au féminin" pour mentionner un projet porté ou une entreprise dirigée par une femme.

Quand le Conseil se féminise
Quand le Conseil est mixte
L'entreprenariat au féminin
Les femmes entrepreneures

- Utiliser de manière cohérente les noms de famille ou prénoms pour évoquer une femme ou un homme
  - Présenter de manière cohérente les parcours et situations de vie des femmes et des hommes (statut marital, parentalité)

Michèle, mariée, 3 enfants, PDG et Michel Picard, directeur RSE
Michèle Durand, PDG et Michel Picard, directeur RSE

- Éviter toute formule standardisée ou infantilisante qui n'aurait pas son équivalent pour désigner un homme
  - Corolaire : dans les listes, préférer l'ordre alphabétique.

La petite Jeanne, du service communication
Jeanne, du service communication

- Bannir toutes les expressions négatives liées à la parentalité, les stéréotypes relatifs aux temps de travail et aux cycles de vie féminins / masculins

Encore un qui va prendre son mercredi…

- Valoriser les compétences plutôt que le sexe de la personne recrutée

J'ai recruté une femme
J'ai recruté la meilleure candidate

Précisions

Si les collaborateurs et collaboratrices sont encouragés à employer un langage inclusif, il est également possible pour l'organisation de promouvoir ce langage à travers ses publications - notamment dans les documents clés à même de diffuser un message fort, telles que les fiches de postes ou les offres d'emploi.

Pour aller plus loin
Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il propose 10 recommandations pratiques pour communiquer sans stéréotype.

COMPILATION DE BONNES PRATIQUES

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR LE CRÉDIT MUTUEL ARKEA

Mesure 1

En janvier 2016, le Crédit Mutuel Arkéa a mis en place une "mission Mixité" ayant pour objectif de définir et de déployer un plan d'actions devant permettre un meilleur équilibre de représentation entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein de ses instances de direction.

Mesure 4

Dès l'année 2016, et à nouveau en 2017 et 2018, l'ensemble des dirigeantes et dirigeants du Groupe se sont vus assigner des objectifs à atteindre en matière de Mixité. Un nouveau plan stratégique à 5 ans, "Arkéa 2020", place en effet 3 sujets transverses au cœur des préoccupations de l'entreprise : la RSE, la Mixité et "l'obsession clients". Pour chacun, il a été décidé par le Directeur Général de fixer les KPI – Key Performance Indicator – aux dirigeantes et dirigeants du Groupe. Une part de leur rémunération variable est ainsi déclenchée en fonction de l'atteinte de ces KPI. Parmi ces derniers figure le soutien au projet de déploiement de la formation sur l'inclusion.
En effet, le Crédit Mutuel Arkéa s'est fixé l'objectif unique et ambitieux de former 100% de ses 10 000 collaborateurs à l'esprit d'inclusion d'ici fin 2020. Concrètement, un atelier d'une journée sur l'exploration des stéréotypes et biais inconscients est proposé à chaque salarié•e, manager et dirigeant•e. Ces ateliers sont animés par 80 ambassadeurs Mixité, salarié•e•s volontaires et formé•e•s comme facilitateurs et facilitatrices. Le déploiement, qui a commencé en avril 2017, a d'ores et déjà permis de former 1 400 personnes et les premiers retours affichent un taux de satisfaction de 98% des participant•e•s. À partir de 2018, ce sont quelque 2 500 personnes qui seront formées chaque année. Les managers, quant à eux, se voient proposer des ateliers complémentaires sur trois notions clés identifiées comme freins à l'équilibre des représentations femmes-hommes : l'auto-censure, le sexisme et le manque d'accompagnement du congé maternité. Là encore, des salarié•e•s ambassadeurs et ambassadrices Mixité volontaires ont été formé•e•s à l'animation de ces ateliers.

Mesure 6

Le Groupe prend également des mesures pour favoriser au quotidien l'emploi d'un langage plus inclusif et bienveillant. Cela passe autant par la féminisation progressive des titres, comme ceux de "directeur" / "directrice", que par la tenue de formations pour prévenir le "sexisme ordinaire" au travail. Ces formations visent entre autres à faire prendre conscience de l'implication du langage dans les sujets de Mixité, et à tenter d'identifier et de bannir l'utilisation de certains termes ou allusions inappropriés.

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR ENGIE

Mesure 1

L'engagement d'ENGIE en faveur de la Mixité s'illustre par divers partenariats engagés à l'externe, notamment avec Capital Filles, association qui favorise l'orientation de jeunes filles vers des filières techniques, *Women Business Mentoring Initiative*, dédiée au mentoring des femmes entrepreneures, ou encore le Prix Science Factor, qui vise à faire émerger des idées et projets d'innovation portés par des collégiennes et collégiens ou lycéennes et lycéens, au sein d'équipes pilotées par des jeunes filles. En 2016, ENGIE est la première entreprise à signer la lettre d'engagement de la campagne "Sexisme, pas notre genre !" et s'associe ainsi au plan d'actions et de mobilisation contre le sexisme en s'investissant aux côtés des pouvoirs publics.
ENGIE est à ce jour la seule entreprise du CAC40 dirigée par une femme, Isabelle Kocher, et le Comex du Groupe compte 25% de femmes. Par ailleurs, le Groupe affiche une des meilleurs performances du Fortune Global 200 en matière de féminisation de son Conseil d'Administration (50%). ENGIE a été récompensée en 2017 et en 2018 aux Grands Prix de la Mixité pour son engagement en faveur de la Mixité.

Mesure 2

Le Groupe a créé en 2008, sous l'impulsion de la Direction Générale, le réseau *Women In Networking* (WIN) rassemblant près de 2 000 membres en France et à l'international pour faire progresser la Mixité au sein d'ENGIE. WIN échange régulièrement sur les défis professionnels et la stratégie de développement du Groupe. En mai 2017, Isabelle Kocher, Directrice Générale, a ainsi réuni 350 femmes du réseau et leur a demandé de devenir les "ambassadrices de la transformation du Groupe".

Mesure 4

En 2011, l'annonce d'objectifs chiffrés en matière de mixité a permis de franchir un nouveau cap, en suivant des indicateurs précis concernant tant la féminisation des viviers de hauts potentiels que la nomination des cadres dirigeantes et dirigeants du Groupe. La féminisation des effectifs du Groupe fait depuis lors partie des indicateurs extra-financiers d'ENGIE, avec pour objectif 25% de femmes dans les effectifs à horizon 2020.

Mesure 5

En interne, des actions concrètes sont déployées pour faire progresser la Mixité au sein du Groupe et accompagner ses collaboratrices et collaborateurs dans leur évolution de carrière. Le groupe a lancé en 2010 le programme *Mentoring for* ENGIE, afin d'accompagner le développement de carrière des femmes en coordination avec la Direction des cadres dirigeantes et dirigeants, ainsi qu'ENGIE Université, module de formation dédié au leadership féminin. En 2017, le taux de femmes bénéficiant des formations d'ENGIE Université était de 48%.

Mesure 2

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'actions par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe, à savoir :

- Des actions de sensibilisation et de formation des managers au principe de non-discrimination ou à la lutte contre les stéréotypes ou contre le sexisme ordinaire ;
- Des processus RH conformes aux principes de non-discrimination ;
- La mise en place d'un réseau de garants de l'égalité professionnelle ;
- Le développement d'un réseau pour la Mixité ;
- La ratification de la charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie, par l'ensemble des membres du Comité de Direction.

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont en effet des engagements forts du Groupe, qui a publié en 2004 sa première charte d'éthique et a formalisé ces orientations en 2009 dans sa Charte des fondamentaux.

Mesure 3

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe a établi une feuille de route pour la période 2014-2018. L'un des objectifs de cette feuille de route est relatif à la Mixité. Il vise à augmenter le nombre de femmes occupant des postes clés.
Ces postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de Direction des filiales, SBUs (*Strategic Business Units*), Directions fonctionnelles. L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes clés se décline sur un périmètre mondial.

Mesure 4

L'ambition du Groupe est de faire progresser ce taux de 25% entre fin 2013 et fin 2018, à périmètre courant, c'est-à-dire en y intégrant les effectifs rejoignant régulièrement le Groupe de par ses acquisitions. L'atteinte des objectifs de la feuille de route entre dans le calcul de la rémunération variable du Directeur Général, des membres du Comité de Direction, des Directeurs et Directrices de filiales et est également prise en compte dans les systèmes de rémunération différée d'un certain nombre de managers.

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR MAZARS

Mesure 1

L'engagement pour une meilleure Mixité est porté solidairement au plus haut niveau de direction du Groupe par notre comité exécutif globa. La Mixité fait partie des 12 engagements stratégiques de notre plan Next20, qui couvre la période 2016-2020. Au-delà de cet engagement collectif, notre Chairman et CEO Hervé Hélias en a fait un cheval de bataille personnel fort - soutenu par un conseil de surveillance très vigilant et incitatif sur le sujet - et a su imposer les premières nominations de femmes qui transforment une bonne intention en mouvement effectif. Plus généralement, la Mixité est un sujet discuté et mesuré à chaque échéance de rencontre des différents cercles de direction de Mazars, et fait l'objet d'engagements à la fois au niveau du Groupe, et de plus en plus, des 90 pays de notre *partnership*.

Mesure 2

Le changement de culture est un sujet à deux niveaux pour Mazars ; dans la profession en général et à l'intérieur de notre propre partnership. Nous travaillons donc sur plusieurs dimensions :

- Lutter contre des éléments culturels forts de la profession, les longues heures de travail par exemple, qui sont traditionnellement défavorables à la progression équitable des femmes.
- Renforcer notre culture d'ouverture et d'inclusion, d'autant que notre croissance fait que 60% de nos partners n'étaient pas partners chez Mazars il y a cinq ans. Nous devons donc transformer, faire évoluer notre identité pour tenir compte de cette diversité croissante et être toujours meilleurs à inclure les genres, les origines, les générations. Ce n'est pas nouveau, Mazars comptait 50 pays et 12 000 personnes il y a dix ans, 40 000 personnes dans 90 pays aujourd'hui.

Mesure 3

Notre sociologie n'est pas conventionnelle : 80% de notre force de travail dans le monde est composée de membres des générations Y et Z (nés après 1980), et 90% de nos équipes restent en moyenne moins de 10 ans chez nous.
L'évolution professionnelle au travers des 4 "sauts de promotion" se joue en à peu près dix ans. Pour autant, nous avons dans nos grands pays des politiques favorisant la progression professionnelle des femmes, nous veillons particulièrement à la parité dans nos bassins de talents ainsi qu'à réduire les biais qui peuvent expliquer, pour le dernier étage des promotions professionnelles, que nous perdions en mixité.

Mesure 4

Le Group Executive Board s'est engagé sur deux indicateurs clefs chiffrés, avec un premier horizon à 2002 et un second à 2025 : l'accroissement significatif de la part des femmes associées et des femmes en position de direction. Même si le terme intermédiaire de cet engagement est fin 2020, l'accélération de la Mixité est déjà sensible, par exemple en France où le comité de direction est désormais composé pour un tiers de femmes, mais aussi dans les structures de direction du Groupe Mazars (*Group Leadership*) qui comptent elles aussi un tiers de femmes.

Mesure 5

Ces indicateurs sont systématiquement partagés et discutés dans toutes les assemblées de dirigeants qui rythment la vie du Groupe ; assemblée annuelle des associés internationaux, forums décentralisés des 90 dirigeants de pays (régionaux au printemps, global à l'automne), rencontres semestrielles du Group Leadership et mensuelles du Group Executive Board.

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR NEXITY

Mesure 1

L'engagement de notre Comité Stratégique et de notre Direction Générale est indispensable à la pérennité des mesures engagées en faveur de l'inclusion et de la diversité. Notre Direction s'est notamment engagée à augmenter le nombre de femmes dans les postes de dirigeants en fixant des objectifs chiffrés et en indexant une partie des rémunérations variables des dirigeants sur le renforcement du nombre de femmes au sein de leur Comité de Direction.

Mesure 2

Notre plan d'action prévoit l'intégration des notions de non-discrimination, diversité et inclusion dans les formations managériales obligatoires pour l'ensemble des managers du Groupe, afin que ces derniers deviennent aussi acteurs du changement. Une importante opération de sensibilisation des collaborateurs a été menée tout au long de l'année avec l'organisation de conférences sur les stéréotypes et leur impact dans le milieu professionnel, la diffusion de notre plan d'action pour l'inclusion lors de différentes réunions des instances dirigeantes, la remise de documents de synthèse à l'ensemble des collaborateurs et l'organisation d'un roadshow dans les principaux sites de Nexity avec la participation de membres volontaires du réseau égalité. Notre plan de communication a également intégré la diffusion mensuelle, sur le réseau social interne de Nexity, de témoignages vidéo de collaboratrices occupant un poste à responsabilités ou exerçant un métier plus traditionnellement masculin.

Mesure 3

Notre plan d'action égalité comporte différentes mesures visant à favoriser les évolutions de carrière des femmes. Nous avons notamment engagé en 2019 :
Une formation "Prendre sa carrière en main", destinée à des collaboratrices identifiées par la DRH.
La mise en place d'un réseau mixte dédié à l'égalité professionnelle, comptant à ce jour une soixantaine de collaborateurs hommes et femmes, engagés dans le déploiement d'actions concrètes.
Le réseau portera également un nouveau projet de mentorat ouvert à tout collaborateur volontaire, qui sera initié avant la fin de l'année 2019.

Mesure 4

Des objectifs chiffrés ont été mis en place dans le cadre de notre plan d'action, à horizon 2020 :
35% de femmes au sein de la population dirigeante et 50 % de femmes parmi les potentiels.
L'égalité hommes femmes a été retenue cette année comme critère d'atteinte des objectifs déterminant le montant de la rémunération variable de l'ensemble des dirigeants du groupe et l'attribution d'actions gratuites aux managers.

Mesure 5

Chaque année, un état des lieux de l'égalité hommes femmes est présenté au Conseil d'Administration.
Des données chiffrées sont régulièrement communiquées auprès des instances dirigeantes.
Des informations sont également diffusées aux collaborateurs tout au long de l'année, via différents supports et à l'occasion d'évènements portant sur ce sujet.

Mesure 6

Les salariés en charge du recrutement ont été formés afin qu'un langage inclusif soit utilisé dans le cadre du processus de recrutement.

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR SANOFI

SANOFI

Mesure 1

La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes est au cœur de la stratégie de Sanofi. Pour réaliser cette ambition forte, Sanofi a mis en place un "*Gender Balance Board*" (Comité de gouvernance pour l'équilibre femmes / hommes), porté par Paul Hudson, Président-Directeur Général. Le Comité est composé de douze "*business leaders*" féminins et masculins, dont quatre membres du Comex. L'égalité professionnelle est d'ailleurs l'une des priorités annuelles de chaque membre du *Gender Balance Board*.

Mesure 2

À ce *Gender Balance Board*, s'ajoute le *Global Gender Balance Network*. Ce réseau est présent dans l'ensemble des régions et des fonctions du monde. Il contribue à mettre en œuvre la stratégie globale et aide au déploiement d'initiatives locales en faveur de l'égalité professionnelle et de la Mixité à travers plus de 100 pays.

Mesure 3

Des indicateurs sont en place pour mesurer les progrès réalisés à tous les niveaux hiérarchiques. Deux exemples de mesures vectrices de changement :

- L'augmentation du pourcentage de femmes de façon significative dans les rôles de *leadership* au cours des trois prochaines années avec une ambition à être 50/50 avant 2025 ;
- L'inclusion dans la rémunération variable individuelle des membres du Comex du critère féminisation des talents.

Par ailleurs, depuis 2016, Sanofi déploie le programme *Challenge Your Bias*, un *workshop* de 3 heures destiné aux équipes de cadres dirigeantes et dirigeants, ayant pour but de :

- Prendre conscience de l'importance de la diversité et de l'inclusion chez Sanofi ;
- Identifier les biais et stéréotypes ayant un impact sur les décisions / process RH et les relations interpersonnelles ;
- S'engager individuellement et en équipe en faveur de l'inclusion, sur des éléments concrets (recrutement, promotion, formation, nomination, mobilité, augmentations salariales).

À ce jour, plus de 1 000 collaborateurs ont été formés, dont 250 cadres dirigeantes et dirigeants (incluant les membres du Comex).

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR SODEXO

Mesure 1

Michel Landel, précédent CEO du groupe Sodexo, par son attitude engagée en faveur de la diversité de ses équipes et de l'équilibre femme-homme dans les fonctions d'encadrement, a fait naître au sein de son Comex une communauté de *leaders* et prête à soutenir activement les actions et les progrès en faveur de la Mixité. Deux fois par an, les sujets de diversité font partie de l'agenda du Comex, ce qui favorise la transformation vers une culture plus inclusive. Denis Machuel, nouveau CEO du Groupe, continue les actions mises en place : l'engagement pour améliorer l'égalité femmes-hommes va au-delà d'une obligation morale ; il a également une valeur pour le *business*.
Dès 2006, Michel Landel a recruté une Directrice de la Diversité et de l'Inclusion qui lui est directement rattachée. Une structure importante, dotée d'un budget significatif, a été créée. En 2009, il a lancé SWIFt, Sodexo *Women's Forum for Talent*, comité consultatif rapportant au Comex Groupe, qui a pour but d'assurer un meilleur équilibre femmes-hommes à tous les niveaux de l'organisation et en particulier pour les postes de direction. Aujourd'hui, SWIFt est devenu SoTogether pour mieux refléter les évolutions de cet organe de conseil.

Mesure 4

L'étude pluriannuelle Sodexo's Gender Balance Study, menée auprès de 70 entités et 50 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde, sur la base des données de 2011 à 2016, révèle que les équipes managériales mixtes – intégrant 40% à 60% de femmes – affichent un taux moyen de fidélisation des collaborateurs supérieur de +8 points, de fidélisation de leurs clients supérieur de +9 points, d'engagement de leurs collaborateurs supérieur de +14 points, de marges opérationnelles supérieur de +8 points et d'amélioration de la sécurité au travail de +12 points. À la suite de cette étude, Sodexo s'est fixé les objectifs suivants pour 2025 : 40% de représentation féminine au sein des 1400 principaux leaders du Groupe et 100% de collaborateurs travaillant dans des équipes dont le management est équilibré.
En 2016, pour appuyer cet engagement, Sodexo a mis en place des objectifs individuels de performance liés à la Mixité pour les Top 200 leaders, représentant 10% de leur rémunération variable et conçus pour accroître la représentation des femmes au sein des leaders mondiaux. Par exemple, les entités ont mis en place les actions suivantes : s'assurer que chaque femme détectée comme haut potentiel bénéficie de mentoring ou d'une autre action de formation ; élaborer une revue de talents axée sur la Mixité afin d'alimenter le *pipeline* des hauts potentiels avec des talents féminins dans tous les segments d'activité ; exiger une diversité de genre sur toutes les listes de candidats et candidates internes et externes au niveau des cadres dirigeants et dirigeantes ; fournir aux femmes à fort potentiel des occasions d'accroître leur visibilité ; inscrire les femmes haut potentiel dans la formation *Women Leadership Program* pour les accompagner dans l'évolution de leur carrière.

Mesure 5

En 2018, Sodexo s'est engagé dans le processus de certification GEEIS. Cette certification, formidable outil de *benchmark* interne et externe de la stratégie et des actions mises en place, permet d'améliorer les pratiques pour plus d'égalité femmes-hommes et plus largement pour une meilleure diversité.

Mesure 6

À la suite de l'impulsion donnée par Michel Landel – qui considérait que certains mots et certaines expressions sont à bannir de notre quotidien – les leaders de Sodexo sont attentifs à l'usage des mots et aux comportements pour combattre les stéréotypes.

EXEMPLES D'APPLICATIONS DES 6 MESURES DE L'OBSERVATOIRE PAR SUEZ

Mesure 2

Concrètement, SUEZ projette d'augmenter de 10% le taux de femmes dans son effectif global, c'est-à-dire de passer à 22%, de faire progresser la féminisation des cadres à 33% et celle des Top Executives à 20%, ainsi que de compter 20% de femmes au sein du Comex. Au-delà de ces objectifs chiffrés, le Groupe désire faire évoluer les mentalités et établir une véritable "culture de la Mixité". La feuille de route s'articule donc autour d'actions portant sur les processus Ressources Humaines, ainsi que sur les perceptions des différentes parties prenantes.
Pour atteindre ces objectifs, des quotas seront mis en place en termes de recrutement, mobilité et promotion – avec par exemple un minimum garanti de 50% de femmes parmi les candidatures externes, pour les postes de seniors managers et ceux du top exécutif. Des plans d'actions spécifiques sur les cloisons de verre viseront à aboutiront à la féminisation des métiers actuellement en fort déséquilibre, tels que les métiers techniques et les métiers opérationnels. Enfin, SUEZ portera une attention particulière aux perceptions, en améliorant la visibilité des parcours féminins et la représentativité des femmes.
Le bilan de ces actions et l'état d'avancement de la feuille de route seront revus deux fois par an et présentés devant le Comex.

Mesure 3

Pour la période 2017-2021, le Groupe a ainsi développé une véritable feuille de route, dédiée à la place des femmes chez SUEZ. La volonté première est de faire progresser la féminisation parmi les non-cadres, les top exécutifs (seniors managers et les cadres dirigeantes et dirigeants du Groupe), en particulier au sein des postes opérationnels, ainsi que parmi les experts et expertes.

Mesure 5

À l'occasion du lancement du réseau de femmes SUEZ, le 8 mars 2016, le Groupe a choisi d'entreprendre des actions plus dynamiques et transverses. Cette résolution s'est traduite par la mise en place de cinq groupes de travail impliquant directement plus d'une cinquantaine de personnes, ayant pour objectif de faire avancer la place des femmes dans le Groupe. À partir de leurs réflexions, des objectifs ambitieux ont été définis et de nouveaux indices ont été élaborés, pour permettre à SUEZ d'analyser les résultats de ses actions.

LE COMITÉ D'ORIENTATION DE L'OBSERVATOIRE

Le Parrain de l'Observatoire

Michel Landel
Administrateur indépendant
Son rôle est d'interpeller, d'ouvrir la réflexion
et de porter les enseignements de l'Observatoire.

8 GROUPES PARTENAIRES

1. **Sophie Audebert** Secrétaire Générale de la DRH – Nexity
2. **Jérôme du Bot** Responsable des enjeux sociétaux RH – Legrand
3. **Nathalie Berthelot-Briday** Directrice Rémunération et Avantages Sociaux groupe – Nexity
4. **Isabelle Calvez** Directrice des RH Groupe – SUEZ
5. **Agnès Ceruti** Directrice des Ressources Humaines Opérations France & Fonctions Support – Sanofi
6. **Bernadette Giard** VP Global Diversity & Inclusion – Sodexo
7. **Sandrine Kergoat** Responsable RH – Crédit Mutuel Arkéa
8. **Cécile Kossoff** Directrice Communication, Marketing & de la Marque du Groupe – Mazars
9. **Aurélie Leblanc** Responsable Service Diversité et Qualité de Vie au travail – Crédit Mutuel Arkéa
10. **Elisabeth Richard** Directrice Coordination Communication et Animation, en charge de la place des femmes – ENGIE
11. **Katherine Schminke** Responsable Diversité et Inclusion France – Sanofi

LE COMITÉ D'ORIENTATION DE L'OBSERVATOIRE

DES EXPERTES ET EXPERTS RECONNUS D'ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES

Coordination de l'Observatoire

1. **Viviane de Beaufort** Professeure à l'ESSEC Business School
2. **Ingrid Bianchi** Membre fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et Administratrice du Club XXIe Siècle
3. **Arnaud de Bresson** Délégué général de Paris EUROPLACE
4. **Agnès Bricard** Présidente de Business & Professional Women (BPW) France
5. **Armelle Carminati** Présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale du MEDEF
6. **Sylvie Gladieux** Présidente nationale du groupe transversal de l'association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) au Féminin
7. **Brigitte Grésy** Présidente du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh)
8. **Annie Kahn** Ex-journaliste Le Monde, experte Mixité et Management, Administratrice
9. **Cristina Lunghi** Présidente-fondatrice d'Arborus
10. **Hortense de Roux** Présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF)
11. **Agnès Touraine** Présidente Act III Consultants
12. **Olga Trostiansky** Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) et Présidente du Laboratoire de l'égalité
13. **Hélène Valade** Présidente de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)
14. **Caroline de La Marnierre** Fondatrice et Directrice Générale de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) et coordinatrice de l'Observatoire
15. **Marie-Christine Mahéas** Directrice et auteure du livre "Mixité, quand les Hommes s'engagent (Eyrolles)" et coordinatrice de l'Observatoire

Sources

Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, B&L évolution, ONU, Le Monde, BPW, Eurostat, DREES, Ethics & Boards, Ansa, McKinsey & company, ONU Femmes, INSEE, Women's Forum, Arborus, Conseil de l'Europe, CSEP, HCEfh, AFEP...

Crédits et remerciements

Parrain de l'Observatoire
Coordinatrices de l'Observatoire
Comité d'Orientation de l'Observatoire
Rédaction : Institut du Capitalisme Responsable
Conception graphique/exécution : Sara Moisy et Lisa Mercier

Contacts

Institut du Capitalisme Responsable
Sarah Ménegaire Loubeyre
Responsable Coordination & Communication
smenegaireloubeyre@institutcr.com
+33(0)1 84 25 03 71

Marie-Christine Mahéas
Coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité
marie-christine.maheas@wanadoo.fr
+33(0)6 20 99 31 39

NOTRE ACTIVITÉ

L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliquée à l'entreprise et à la communauté financière dans son ensemble, sur la pensée intégrée et responsable.

L'Institut conçoit, pilote et anime des groupes de travail entre dirigeantes et dirigeants d'entreprises/de fonds d'investissements, représentantes et représentants de la société civile et expertes et experts de Place, afin d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques désirant améliorer les modèles de croissance et de performance en les rendant plus durables, intégrés et responsables.

NOS *THINK & DO TANKS* | NOS ÉVÈNEMENTS

Les *think & do tanks* et évènements de Place fédèrent les entreprises partenaires tout comme des partenaires institutionnels, et sont composés d'experts d'entreprises, de la finance, des pouvoirs publics, des universités, des ONG, etc.

Chacun est co-construit et doté de sa propre gouvernance. Ils partagent et valorisent les bonnes pratiques et développent les réflexions sur une thématique stratégique.

Observatoire de la Mixité
Observatoire de la Matérialité
Observatoire des Actionnaires d'Avenir
Mouvement pour un Nouveau Pacte Social

Grand Prix de l'Assemblée Générale
Grands Prix de la Mixité
Grands Prix du *Business* et de la Gouvernance Responsables
Assises de la Performance Sociale