GRANDS PRIX EUROPÉENS DE LA MIXITÉ 2019

De gauche à droite : Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards), Damien Verdier (Sodexo), Méka Brunel (Gecina), Sophie Boissard (Korian), Sophie de Nadaillac (Lazard), Juliette Decoux (Mazars) et Caroline de la Marnierre (ICR)

Mercredi 10 juillet 2019

au Pavillon Gabriel, dans le cadre de l'*International Financial Forum*

Cérémonie de Remise des Prix

Compte rendu

La 3ème édition des Grands Prix de la Mixité s'est déroulée le mercredi 10 juillet 2019 au Pavillon Gabriel, dans le cadre de l'*International Financial Forum* (IFF) de Paris EUROPLACE, en présence notamment d'**Isabelle Kocher**, Directrice Générale d'ENGIE, **Augustin de Romanet**, Président de Paris EUROPLACE et Président-Directeur Général d'ADP, **Ludo Van der Heyden**, Professeur et Fondateur du centre *Corporate Governance* de l'INSEAD et plus de 200 participantes et participants. Fondés sur une mesure objective et indépendante de la Mixité dans les entreprises, ils ont récompensé 6 entreprises les plus avancées en la matière.

Remerciements

À **Marie-Jo Zimmermann**, la marraine de ces Grands Prix, dont l'engagement constant en faveur de l'égalité femmes-hommes est un témoignage extrêmement fort et surtout efficace.

Aux deux sponsors de l'évènement, **Lazard**, groupe mondial de gestion d'actifs, **Mazars**, grand groupe international d'audit et de conseil, extrêmement moteurs sur ces sujets et particulièrement précieux dans la réalisation de ces Grands Prix.

A **Paris EUROPLACE**, partenaire de l'événement, qui nous a accompagné tout au long de l'organisation de cette 3ème édition des Grands Prix de la Mixité.

Table des matières

01. Allocutions d'ouverture 4

Isabelle Kocher 4
Caroline de la Marnierre 4
Floriane de Saint Pierre 5
Discours de Marie-Jo Zimmermann 6

02. Remise des Grands Prix Français 7

Catégorie moins de 10 000 salarié.e.s 7
Catégorie SBF 80 8
Catégorie CAC 40 9

03. Table Ronde 10

04. Allocution 17

Professeur Ludo van der Heyden 17

05. Remise des Grands Prix Européens 18

Catégorie FTSE MIB 18
Catégorie DAX 30 19
Catégorie Europe (Euro Stoxx 50) 20

06. En savoir plus... 22

Déroulé 22
Partenaires 23

1 Allocutions d'ouverture

Allocutions

Isabelle Kocher,
Directrice Générale d'ENGIE

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui pour ces Grands Prix Européens de la Mixité 2019.

La mixité est un sujet qui a beaucoup progressé dans les Conseils d'Administration et la France est aujourd'hui championne du monde dans ce domaine. Ce n'est qu'un début et il faut que la mixité progresse dans la réalité des entreprises. 18% de femmes dans les Comex, nous pouvons et allons encore mieux faire !

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Nous sommes très heureux de vous accueillir ce matin pour célébrer la 3ème Édition de nos Grands Prix Européens de la Mixité, tenus dans le prolongement du Grand Prix de l'AG. Cela fait complètement sens pour Floriane et moi-même parce qu'il y a *de facto* un lien entre la gouvernance, la performance et la mixité.

Les Grands Prix se jouent à l'échelle européenne ; c'est pourquoi cette année, nous avons noué – avec l'INSEAD – un partenariat très opérationnel dans le même esprit que celui de l'ESSEC *Business School* avec le Grand Prix de l'Assemblée Générale. Les meilleures pratiques des sociétés Lauréates vont être étudiées par les étudiants de l'INSEAD pour illustrer le lien entre la performance globale et la mixité. Le Professeur Ludo Van der Heyden nous en parlera en détail dans quelques instants.
Concernant cette saison des AG, nous avons relevé que 24 entreprises – contre 18 l'an dernier – avaient fait intervenir une femme à la Tribune. Mais sur 5 intervenants en moyenne par AG, un seul est une femme. De plus, lorsqu'une femme intervient, elle parle en moyenne deux fois moins longtemps qu'un homme.

Le thème de la mixité a été abordé dans 18 AG, 14 d'entre elles ayant affiché des objectifs quantitatifs. Une entreprise a même présenté son score de l'Index d'Égalité. Il y a du progrès, mais aussi et encore une belle marge de manœuvre !

De la même façon que les Grands Prix de l'AG, la mixité joue un rôle absolument majeur pour l'Institut. C'est pour cette raison que nous – Floriane, Marie-Jo Zimmermann et moi-même – avons décidé de tenir les Grands Prix de la Mixité dans le cadre particulier qui est celui de l'*International Financial Forum.*
Nous avons également lancé – il y a quatre ans au sein de l'Institut – l'Observatoire de la Mixité – avec Marie-Christine Mahéas et un Comité d'Expert qui font référence en la matière, parrainé par Michel Landel dont nous connaissons l'engagement – avec pour objectif d'accélérer la mixité à tous les niveaux de l'entreprise. Nous avons ainsi produit un Livre Vert contenant six mesures indissociables les unes des autres, que je vous invite à lire. Je souhaite également saluer l'initiative de l'Afep qui vient de publier un code de conduite parfaitement aligné avec notre Livre Vert.

Allocutions

Floriane de Saint Pierre
Fondatrice et Présidente d'Ethics & Boards

Bonjour à toutes et à tous. C'est un grand plaisir de vous retrouver dans le cadre de Paris EUROPLACE avec, dans cette Édition des Grands Prix, la participation de deux grandes personnalités du secteur financier que sont Juliette Decoux, membre du Conseil de Surveillance et du Comex France de Mazars, et Sophie de Nadaillac, Associée-Gérante chez Lazard.

Comme vous le savez, Ethics & Boards est la première base de données indépendante de gouvernance. Nous souhaitons donner la possibilité aux parties prenantes – qu'elles soient des institutions, des investisseurs, des émetteurs, etc. – d'avoir un outil d'analyse, de réflexion et de pilotage de la gouvernance. Nous sommes partenaire de l'OCDE et de l'INSEAD, ainsi que du Gouvernement depuis 2013. Nous nous réjouissons de ce partenariat académique qui va permettre aux étudiants de l'INSEAD et aux entreprises de travailler ensemble.

Les Grands Prix de la Mixité Français – par lesquels nous débutons chaque année – s'appuient sur l'indice que nous avons appelé Zimmermann en hommage à Marie-Jo Zimmermann. Cet indice permet de mesurer la mixité dans tous les échelons exécutifs – la mixité globale de l'entreprise, la mixité au niveau cadre, la mixité du Top 100, du Comité Exécutif, du Comité de Direction – et bien sûr de récompenser les entreprises ayant une femme à la Direction Générale ou à la présidence de Directoire. Nous prenons également en compte la féminisation des instances non-exécutives, la mixité du Conseil et les femmes présidentes du Conseil.

Pour rappel, les trois Grands Prix français que nous allons décerner concernent : les entreprises du SBF 120 de moins de 10 000 salarié-e-s, le SBF 80 et le CAC 40. Les trois Grands Prix de la Mixité Européens, que nous allons remettre après la table ronde et l'intervention du Professeur Van der Heyden, récompensent quant à eux le DAX 30, le FTSE MIB et l'Euro Stoxx 50.

Je voudrais confirmer le fait que la France est un exemple de mixité dans ses Conseils d'Administration et de Surveillance. En 2009, il n'y avait que 10.3% d'administratrices dans les Conseils du CAC 40. Elles sont 45% aujourd'hui. 35% des sociétés du CAC 40 sont à parité au plus, 65% sont à parité moins 1 (conseils impairs). Il a fallu une loi, un engagement du gouvernement, pour mesurer – chaque année – l'application de cette loi. Il a fallu la volonté des entreprises et de leurs dirigeant-e-s auxquels nous voulons rendre hommage aujourd'hui.

Il reste néanmoins vrai que les Comex français n'atteignent pas encore 20% et que 15% d'entre eux ne comptent aucune femme. Mais continuons à mesurer et observons que 10 femmes sont P-DG, DG, Présidentes de Directoire, etc. et dirigent des sociétés du SBF 120. Elles étaient 3 en 2017.
Les Comex de ces sociétés – dirigés par des femmes – comptent en moyenne 25% de femmes. C'est 7 points de plus que la moyenne. Ce résultat est à souligner car elles ont été élues récemment à leurs fonctions, ce qui est plus qu'encourageant.

Mesurons le chemin effectué et à effectuer. Remercions le travail des équipes. Célébrons les Lauréats. Soyons fiers que la France soit exemplaire.

Discours

Marie-Jo Zimmermann
Membre honoraire du Parlement
Discours lu par Floriane de Saint Pierre

Bonjour à toutes et à tous. Je regrette profondément de ne pouvoir partager avec vous la 3ème Édition des Grands Prix de la Mixité. Je suis particulièrement heureuse d'être marraine de ces Prix qui contribuent à récompenser les meilleures entreprises en la matière et à paver le chemin pour toutes. Les chiffres le prouvent. Les mesures mises en place le prouvent. Les retours terrains le prouvent. La mixité est bénéfique à la fois pour l'entreprise, pour l'économie et plus largement pour la société. Faire le pari de la mixité est faire le pari d'un monde plus juste. Dans cette perspective, je vous laisse découvrir l'ensemble des Lauréats et leurs bonnes pratiques et vous souhaite une belle Cérémonie.

Caroline de la Marnierre
ICR

Floriane de Saint Pierre
Ethics & Boards

Méka Brunel
Gecina

Sophie Boissard
Korian

Damien Verdier
Sodexo

Amélie Vidal-Simi
Henkel

Maria Bianca Farina
Poste Italiane

Christina Maximova
Unilever

Entreprise de moins de 10 000 salarié.e.s

Gecina
Lauréat 2019

Représenté par **Méka Brunel, Directrice Générale de Gecina**

De gauche à droite : Caroline de la Marnierre (ICR), Méka Brunel (Gecina), Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards)

83/100
Score Gecina

44.4/100
Moyenne sectorielle

Bonnes pratiques

- Gecina est engagée de longue date dans l'égalité femme-homme, avec de nombreuses actions concrètes mises en place pour faire progresser la mixité (évolution significative de la part des femmes dans les instances dirigeantes, réduction volontariste des écarts de salaires, actions de sensibilisation en phase de recrutement, etc…) ;
- Gecina a rejoint en 2018 une task force paritaire d'acteurs publics et d'entreprises privées candidates au programme « *Closing the Gender Gap* » porté par le Forum économique mondial ;
- Signataire en outre de la charte de la Parentalité en Entreprise en 2013, Gecina accompagne les mères et les pères dans l'équilibre de leur rythme de vie pour mieux vivre et mieux travailler : places en crèches interentreprises, maintien de la rémunération dans le cadre du congé d'accueil du jeune enfant (ex : congé paternité).

SBF 80

Korian
Lauréat 2019

Représenté par **Sophie Boissard, Directrice Générale de Korian**

De gauche à droite : Caroline de la Marnierre (ICR), Sophie de Nadaillac (Lazard), Sophie Boissard (Korian), Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards)

67.4/100
Score Korian

40.7/100
Moyenne sectorielle

Bonnes pratiques

- Le Groupe a lancé en 2019 un « club des femmes Korian » destiné à promouvoir la diversité et les bonnes pratiques pour faire progresser la mixité ;
- Le défi pour Korian est de faire fonctionner la promotion interne pour que les femmes à faible niveau de qualification se voient proposer des formations qualifiantes leur permettant d'accéder à des postes à responsabilité, mais aussi pour renforcer la part des femmes dans le top management avec un objectif de 50% ;
- Dans cette perspective, le Groupe a revu en 2018 le processus de gestion et de développement des carrières afin de mieux identifier les femmes à inclure dans les plans de succession des instances dirigeantes ;
- Cela fait pleinement partie de la responsabilité sociale de Korian, en donnant une chance à chacune et en offrant la possibilité d'un véritable ascenseur social pour les femmes.

CAC 40

Sodexo
Lauréat 2019

Représenté par **Damien Verdier, Directeur Stratégie et Responsabilité d'Entreprise de Sodexo**

De gauche à droite : Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards), Damien Verdier (Sodexo), Caroline de la Marnierre (ICR)

67.6/100
Score Sodexo

42.5/100
Moyenne sectorielle

Bonnes pratiques

- La mixité fait partie de l'ADN de Sodexo depuis sa création avec une culture d'inclusion ancrée, condition *sine qua non* pour son succès ;
- Une stratégie volontariste ;
- Création de *SoTogether* en 2009 : *Advisory Board* auprès du Comité Exécutif ;
- *SoTogether* formule des recommandations et fixe les lignes stratégiques en matière de mixité au sein du groupe. Il ambitionne d'engager les leaders dans toutes les filiales, d'atteindre 40% de femmes dans les tops 100 d'ici à 2025 et de servir de plateforme pour rendre visibles les talents et les rôles modèles ;
- Composé de 26 membres leaders de vingt nationalités différentes, représentatifs des activités et de la présence mondiale de Sodexo.

3 Table Ronde

De gauche à droite : Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards), Damien Verdier (Sodexo), Méka Brunel (Gecina), Sophie Boissard (Korian), Sophie de Nadaillac (Lazard), Juliette Decoux (Mazars) et Caroline de la Marnierre (ICR)

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Pour débuter cette table ronde, nous voudrions vous faire réagir sur l'Index de l'Égalité hommes/femmes. Nous avons parlé ce matin des résultats : 16% d'entreprises ne satisfont pas aux critères établis. Nous voudrions savoir – au regard des très bonnes performances de la France – ce que ces résultats évoquent pour vous.

Sophie Boissard
Directrice Générale de Korian

Je vais réagir tout d'abord à ce que l'Index nous a permis de réaliser chez Korian. Nous avons 78/100 – ce qui est bien – mais nous nous sommes rendu compte que nous n'avions pas de suivi organisé des augmentations salariales pour les femmes qui revenaient de congés maternité. Avec 85% de femmes parmi les employés, il est incroyable que nous n'ayons pas de suivi ! Auparavant, nous mettions les salaires à niveau lors des retours de congés maternité bien entendu, mais il n'y avait pas de suivi. Nous y avons donc remédié et sommes heureux que cet index nous permette de mesurer des indicateurs de bases qui n'étaient pas suivis.

Ce qui se mesure se réalise et en ayant pris le temps de regarder ces critères de base – comme l'égalité de rémunération à poste égal, la composition des instances dirigeantes, etc. – nous arrivons à mettre en place nos projets et à mettre la mixité et l'égalité de traitement au cœur de notre politique de ressources humaines. Je suis très heureuse de cette dynamique et je pense que c'est un élément de plus dans la batterie de ce que la France avait installé ces dernières années.

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Méka, Sophie nous dit que c'est un baromètre visant à prendre conscience d'une situation. Le fait de mesurer 5 paramètres d'égalité permet-il aux entreprises de poser un diagnostic et d'avancer avec davantage de fluidité ?

Méka Brunel
Directrice Générale de Gecina

Je voulais tout d'abord vous remercier au nom de Gecina – de la part de son Conseil d'Administration et de l'ensemble de ses collaborateurs – pour ce Prix qui nous touche beaucoup. C'est une démarche très encourageante, même si nous souhaiterions que plus d'entreprises soient récompensées.

Tout ce qui se mesure s'améliore. Nous avons toujours besoin de KPI, cela permet d'avancer. Ce qui a été fait avec la loi Coppé-Zimmermann nous a permis de prendre conscience, de mesurer, de valoriser et d'accompagner les entreprises.

Ces indices doivent être approchés dans la vision holistique de la responsabilité sociale des entreprises qui inclue l'environnement, la diversité, le handicap et la rentabilité. Tout cela n'est pas une contradiction, bien au contraire !

La maternité n'est pas une maladie. Ce n'est pas grave. C'est cependant un contrat qui ne s'arrête jamais et qui entraîne énormément de satisfaction. Nous avons mis en place, depuis longtemps, l'égalité salariale, l'égalité de traitement du congé parental, le fait de garder les mutuelles, concernant aussi les bonus payés, etc. Ce suivi nous permet d'avoir des parcours différents que nous pouvons accompagner et mettre en place.

Cela nous permet aussi d'avancer. Nous allons publier notre indice en septembre, cela va nous encourager à agir, former, enseigner et partager pour permettre cette parité et cette mixité. Ils doivent être des moteurs plutôt que des aboutissements.

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Damien, il y a une AG qui a présenté son index de l'égalité cette année. Est-ce que Sodexo projette de faire de même lors de sa prochaine AG ?

Damien Verdier
Directeur Stratégie et Responsabilité d'Entreprise de Sodexo

À mon avis oui ! À partir du moment où l'on considère que la mixité fait partie de la performance, que ce n'est pas uniquement un *nice to have*, il faut alors l'intégrer au *business model*. Nous avons réalisé cela il y a déjà quatorze ans en commençant à mesurer l'engagement des salariés. À ce moment-là, nous nous sommes aperçus qu'il y avait des décalages entre la qualité de vie au travail et l'engagement de nos salariés hommes ou femmes. Et cela a été un déclencheur. Dans une entreprise de service, si nous ne mesurons pas l'engagement de nos employés, nous avons tout faux ! La mesure est la seule façon de progresser. Je ne vois pas pourquoi nous mesurerions des éléments financiers mais pas la mixité.

Ce n'est même pas d'un point de vue de quotas mais de performance. À partir de là, nous sommes capables d'identifier les *gap* et d'y remédier.
Nous avons cependant quelque chose qui nous inquiète. Nous sommes arrivés à 58% de femmes au Conseil et environ 35% au Comex uniquement parce que nous avons eu des départs en retraite et que nous n'avons pas suivi les plans de succession qui ne comportaient pas de femmes. C'est pour cela que nous sommes passé de 14% à 35% très rapidement. Nous avons 32% sur les *Top Management* et 42% de *Middle Management*, ce qui est plutôt pas mal.
Mais comment s'assurer d'avoir des femmes à tous les niveaux ? C'est un changement culturel, une bataille de tout instant, tant dans les recrutements interne qu'externe.
C'est ce qui nous inquiète et c'est pourquoi nous avons 42% de *Middle Management* et «seulement» 32% au Top. Il s'agit d'un problème de passerelle et c'est cela que nous essayons de résoudre avec de nouveaux plans de succession, *mentoring*, etc.

Floriane de Saint Pierre
Fondatrice et Présidente d'Ethics & Boards

Juliette Decoux, Sophie de Nadaillac, vous êtes deux femmes dirigeantes dans un secteur financier qui est rarement en haut de l'affiche car le taux de féminisation dans ces Comex est généralement faible. Avez-vous des contre exemples ou êtes-vous dans des entreprises ayant pris des mesures pour accompagner le développement des femmes au plus haut niveau ?

Juliette Decoux
Membre du Conseil de Surveillance et du Comex France de Mazars

Contre-exemple n'est peut-être pas le mot, mais il est vrai que dans le Comex de Mazars France, nous sommes 33% de femmes. C'est un long travail qui a commencé il y a une dizaine d'année car nous n'étions que 10% de femmes associées en France. Aujourd'hui, nous sommes 25% de femmes associées et nous ambitionnons d'atteindre 30% en 2025.
Le mouvement a été lancé et soutenu par la Direction Générale du Groupe. Notre objectif est d'arriver à 40% dans les instances dirigeantes, ce qui correspond au pourcentage de femmes que nous recrutons. Pour l'atteindre, il va falloir s'attaquer au changement culturel. C'est-à-dire être capable de suivre, de mesurer et de fixer des objectifs au *Middle Management* qui soient à la fois motivants mais aussi atteignables.
Il faut également travailler sur la formation. Dans cette optique, l'association « Mazars & Elles » a lancé le *reverse mentoring* où chaque homme dirigeant est mentoré par une femme. Les deux parties sont extrêmement heureuses de ce type d'échange.

Sophie de Nadaillac
Associée-Gérante chez Lazard

Chez Lazard, nous avons un certain nombre de démarches mises en place en faveur de la diversité. La richesse de notre diversité fait partie de nos racines et de notre culture d'entreprise. Plus récemment, nous avons engagé des démarches spécifiques pour favoriser la mixité et un meilleur environnement de travail. Nous avons notamment créé au niveau du *Board* – qui est totalement international car son siège se situe aux États-Unis – un comité spécial pour suivre les engagements collectifs que nous avons pris en termes de diversité culturelle et dont la mixité est l'un des enjeux les plus important. Nous n'avons pas encore atteint 40% de femmes mais cela progresse. Il existe un véritable engagement collectif pour s'assurer que cette progression intervienne dans tous les métiers de Lazard. Par exemple, il y a une mission d'accompagnement du *Top Management* pour aider les femmes dans ce métier, avec des formations, des réseaux de femmes permettant le partage d'expérience dans lequel les hommes sont inclus.

Je pense que les lois sont des éléments très important car il faut que nous fassions évoluer notre modèle de capitalisme qui a été créé, imaginé et développé par des hommes à une époque où les femmes travaillaient peu – en dehors du travail domestique et de la paysannerie. Nous avons donc un modèle développé par des hommes, pour des hommes, où le succès d'une société s'appréciait sur des valeurs masculines. Depuis quelques années, nous arrivons à faire évoluer ce modèle de capitalisme grâce à ces indicateurs. C'est un capitalisme renouvelé dans lequel la parité doit être un modèle et dans lequel nous arrivons à démontrer la richesse apportée par les femmes dans les entreprises, notamment dans les postes à responsabilité.
La parité permet un management et une performance aussi - voire plus - efficace sur le plan économique et sociétal, ce qu'il est encore difficile de mesurer clairement. Il sera intéressant de mesurer à l'avenir l'influence de la parité sur les performances d'une entreprise.

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Je voudrais interpeller Sophie Boissard sur ce qui nous a frappé chez Korian : l'ascenseur social. Les inégalités en France sont probablement les moindres au plan international et nous sommes le pays où la perception des inégalités est la plus importante, précisément en raison du fait que nous avons cassé l'ascenseur social. Nous n'avons plus de possibilités de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.
Lorsque nous avons regardé les dossiers des Lauréats, nous avons remarqué que les femmes occupent des emplois qui sont non qualifiés au départ, mais qui vont leur permettre de gravir des échelons...

Sophie Boissard
Directrice Générale de Korian

Nous sommes moins dans la question des inégalités que dans la question de l'ascenseur social. Ma conviction est que dans les métiers de service – particulièrement dans les métiers de la santé – ce sont des univers dans lesquels nous pouvons faire des parcours qualifiants et épanouissants sur les plans humain et d'utilité sociale, ce qui est aujourd'hui une interrogation forte qui taraude notre société.

J'ai de nombreux exemples de parcours formidables où des femmes ont commencé comme aides-soignantes, sont devenues infirmières, ont pris des responsabilités de cadres, etc. Elles ont été dans des situations opérationnelles et se sont développées dans des postes à responsabilité. Elles ont à cœur de transmettre, d'accueillir des jeunes avec un rôle éducatif. C'est ce qui fait la richesse de nos métiers. Cela contribue à une promotion sociale des femmes car nous sommes dans des métiers de genre.

Je voudrais rebondir sur deux choses. Tout d'abord, j'ai la conviction que les lois sont liées à une époque historique et que nous n'en serons plus là dans deux décennies. Dans mon entreprise, le combat est d'ores et déjà d'arriver à un équilibre car une entreprise n'est durable que si elle est le reflet de ce qu'elle sert. Notre société est une société d'hommes et de femmes, de mixité culturelle et d'origine et nos entreprises doivent le refléter.
Mon combat est de ne pas avoir trop de femme et d'exclure les hommes. La loi Copé-Zimmermann est une loi de combat pour rétablir ce que l'après-guerre a produit. Très rapidement, nous arriverons à l'étape suivante qui est de maintenir durablement un bon équilibre entre les genres, âges et générations.

Je pense que l'enjeu primordial est le vivier. Les Comex sont l'aboutissement d'un parcours dans l'entreprise. Cela se joue donc bien avant. La priorité pour moi est de penser le processus de recrutement pour qu'il assure ces parcours de mixité et de diversité. Chez Korian, nous avons décidé que – pour tous les postes du Top 100 – il doit avoir un homme et une femme sur la *shortlist*. Ce n'est pas facile car de nombreux critères rentrent en compte. Finalement, cela nous a conduit à accéder à des talents et des solutions auxquelles nous n'aurions pas pensé. Je suis persuadée que nous devons travailler autour du vivier si nous voulons inscrire cet équilibre dans la durée.

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Nous n'avons pas évoqué un syndrome qui se développe dans les entreprises : le *gender fatigue*. L'importance n'est pas d'avoir plus de femmes mais de tendre vers un équilibre. Chez Gecina, est-ce qu'il y a un *gender fatigue* ? Est-ce que votre engagement est ancien ? Est-ce qu'au fil du temps, cela ne lasse pas les hommes de voir cet engagement en faveur des femmes ?

Méka Brunel
Directrice Générale de Gecina

Nous ne l'avons pas aujourd'hui car nous avons commencé très tôt. La loi Pacte est une loi de l'équilibre.

Cela a commencé très tôt au Conseil d'Administration - car l'exemple vient d'en haut - par la mise en place d'un budget pour rattraper l'égalité salariale. Nous avons remarqué que nous avions accordé des mesures complémentaires à 62% de femmes et 37% d'hommes. Nous sommes également en train de faire une révolution culturelle chez les seniors qui est de passer des métiers de détentions très administratifs vers des métiers de services. Nous avons lancé une marque – « *YouFirst* » – car nous voulions mettre les clients, les collaborateurs, les parties prenantes, l'environnement, la communauté et nos actionnaires en avant.

Nous sommes en train de comprendre la demande de nos clients. Ce qui est important dans cette transformation, c'est de tenir compte de l'ensemble des aspects qui font l'équilibre de l'entreprise comme la parité, la diversité, la mixité, l'équilibre des âges, etc. Nous nous rendons compte lorsque nous mettons en place les plans de succession que nous avons beaucoup de trous - hommes ou femmes - à beaucoup d'endroits.

Dans tous ces domaines, il faudra passer à l'étape suivante qui est la performance de nos entreprises. L'Intelligence Artificielle et l'automatisation feront que des emplois administratifs vont disparaître et nous irons vers du service et de la valeur ajoutée. Dans ces domaines, si nous ne sommes pas performants, si nous n'avons pas un temps d'avance, si nous n'avons pas tous ces éléments sur des aspects d'éthique et de gouvernance, nous n'y arriverons pas.

Pour l'instant, je n'ai pas observé de fatigue car ces sujets sont dépassés chez Gecina. Ils savent que lorsqu'il y a une promotion, nous prenons la meilleure personne. Il nous arrive d'avoir des débats et de pas être d'accord, mais heureusement qu'il y en a. Cela enrichit les échanges !

3 Table Ronde

Caroline de la Marnierre
Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

Nous nous disons que nous traversons une période charnière et que dans un certain temps, le sujet ne se posera plus. Chez Sodexo, combien de générations faudra-t-il pour que la question ne se pose plus ?

Damien Verdier
Directeur Stratégie et Responsabilité d'Entreprise de Sodexo

Je pense que nous en avons encore pour une dizaine d'années de travail. Il faut cependant que cela reste observé. Travailler dans une équipe mixte délivre de la performance. Nous le faisons car nous sommes face aux attentes des clients, à la motivation de nos salariés, etc. Une équipe mixte performe mieux. Nous avons pris une centaine de filiales et avons regardé la mixité à tous les niveaux. En moyenne, les équipes mixtes ont des résultats supérieurs aux équipes non-mixtes : taux d'engagement du personnel (+12%), taux de fidélisation client (+8%), sécurité au travail (+12%), marge (+8%), etc. Lorsque nous mettons les talents ensemble, cela créé de l'innovation, de l'autonomie, une autre écoute du client et cela délivre.
Nous nous sommes fixés comme objectif à 2025 au moins 40% de femmes jusqu'au niveau du *Middle Management*.

Floriane de Saint Pierre
Fondatrice et Présidente d'Ethics & Boards

Le secteur financier connait aussi des transformations et mutations qui accompagnent la société. Les technologies apportent des bouleversements. Damien parlait d'un horizon de dix ans, quel est votre point de vue sur le long terme et les évolutions dans votre secteur ?

Sophie de Nadaillac
Associée-Gérante chez Lazard

Dans les métiers de la finance comme Lazard, nous avons comme objectif de rattraper notre retard par rapport aux autres secteurs. Nous voulons que notre stratégie mixité soit authentique et sincère au niveau de notre *Top Management*. Nous avons à cœur de ne jamais sacrifier la qualité pour la diversité, nous avons donc commencé à former toutes les personnes qui prennent les décisions de recrutement pour éviter les solutions biaisées et assurer une pérennité à cette démarche de mixité dans l'entreprise.

Je pense que nous aurons gagné le combat de la mixité chez Lazard le jour où toutes les personnes qui décident seront sincères dans leurs engagements. Notre Président est sincère, maintenant, il faut que cela redescende aux différents niveaux. Il faut que nous soyons capables de mesurer les bénéfices de la diversité.

Nous sommes dans des métiers de conseils financiers, l'un de nos premiers enjeux est de recruter et retenir les talents. Aujourd'hui, nous mesurons clairement le bénéfice des équipes diverses qui sont plus créatives, plus efficaces et plus performantes.

3 Table Ronde

Juliette Decoux
Membre du Conseil de Surveillance et du Comex France de Mazars

Dans l'audit financier, nous sommes un petit peu plus avancés même si nous sommes loin d'atteindre la performance des trois entreprises qui sont avec nous autour de la table. Pour nous, le sujet aujourd'hui n'est plus celui du *Top Management* mais sa déclinaison au niveau du *Middle Management*. Il faut fixer des objectifs à la fois *challenging* mais également atteignables de façon à s'occuper du vivier.
Beaucoup de choses ont déjà été faites en termes de parentalité, de processus de recrutement, etc. Ce qu'il faut maintenant, c'est de mettre en place des choses qui vont permettre d'accélérer le nombre de femmes qui vont devenir associées.

Table Ronde
intervenants

Méka Brunel
Gecina

Sophie de Nadaillac
Lazard

Juliette Decoux
Mazars

Damien Verdier
Sodexo

Sophie Boissard
Korian

Caroline de la Marnierre
ICR

Floriane de Saint Pierre
Ethics & Boards

4 Allocution

Ludo Van der Heyden,
Professeur et Fondateur du centre *Corporate Governance* de l'INSEAD

C'est un grand plaisir d'être avec vous. J'ai commencé il y a environ 10 ans les enseignements de gouvernance à l'INSEAD, comme une réflexion après la crise financière. Nous enseignons ces cours car ce sont des connaissances que tout membre d'un Conseil devrait avoir. Nous avons eu 2500 participants dans nos programmes de gouvernance et cela fonctionne très bien.

Ma spécialité est la justice en gestion. Le *fairshare* est très différent du *fairplay*. Il y a trois manières de diviser les parts d'un gâteau en France et ces trois critères sont d'ailleurs antinomiques (Liberté, Égalité, Fraternité). Il y a un combat social à mener pour que les femmes ne subissent plus les inégalités, un combat qui est aussi de performance. Les progrès en la matière ont été remarquables mais il reste encore un long chemin à faire. Il y a eu une hausse du nombre de femme présentes aux Conseils d'Administration des dix plus grandes entreprises du CAC 40 (+45%), mais très peu de ces femmes en sont devenues Présidentes. Nous observons la même chose dans la Direction Générale avec 17% de femmes dans les Comex mais très peu dans le Top 100 général. De la même façon, 60% des présidents des Comités d'Audit sont des femmes, les femmes sont aussi très présentes dans les Comités de Nomination. 50% des femmes dans la Direction Générale sont responsables de la Communication. Il y a donc encore beaucoup d'inégalités. Le combat est de faire en sorte qu'il n'y ait plus de biais contre les femmes à tous les niveaux. Ce n'est pas uniquement une question de performance mais aussi de *fairplay*.

Je terminerai en parlant de la recherche. La mixité amène de la diversité et améliore les performances, ce qui est désormais accepté et connu. Cependant, des recherches démontrent que ce biais envers les femmes est toujours présent à certaines étapes clés d'une carrière. En effet, les hommes auraient plus de mal à recommander et sponsoriser une femme qu'un homme. C'est donc aussi un biais culturel qu'il faut changer. Un second point concerne les carrières féminines qui ne sont pas linéaires contrairement aux carrières masculines. Les passerelles de retour après les congés des femmes sont assez difficiles d'accès ce qui est aussi une piste d'amélioration.

Nous sommes très heureux à l'INSEAD d'être associés à ces Grands Prix et de mieux comprendre grâce aux Lauréats comment la mixité et la féminisation des Conseils va permettre une meilleure performance, mais aussi une plus grande justice du *business*.

FTSE MIB

Posteitaliane

Poste Italiane
Lauréat 2019

Représentée par **Maria Bianca Farina, Présidente du Conseil d'Administration de Poste Italiane**

41.1/67
Score Poste Italiane

22.1/67
Moyenne sectorielle

Maria Bianca Farina (Poste Italiane)

Bonnes pratiques

- Poste Italiane promeut une culture d'entreprise inclusive et valorise l'équité entre les sexes en tant que moteur d'innovation et de croissance pour les entreprises ;
- Lancement en 2015 d'un programme (« MAAM » - « *Maternity As A Master* ») favorisant l'interaction entre l'entreprise et les employés en congé de maternité afin de favoriser un retour au travail efficace et de valoriser les compétences acquises au cours de cette expérience. En 2018, cette initiative a été étendue aux pères ;
- A adopté en 2018 un nouveau code d'éthique dans lequel Poste Italiane s'engage à garantir l'égalité des chances, à condamner la discrimination et à opérer la sélection du personnel en fonction des mérites et des compétences ;
- A signé avec le Ministère Italien de l'Égalité des Chances un protocole d'accord en 2018 (*Protocollo d'Intesa*) pour coopérer dans la communication, la promotion de la conscience et la diffusion d'initiatives visant à mettre pleinement en œuvre des politiques d'égalité des chances (en mettant un accent particulier sur l'équilibre travail-vie personnelle), prévenir et combattre la violence sexiste et le harcèlement sexuel, protéger et affirmer les droits de l'homme, prévenir et éliminer toute discrimination fondée sur le sexe ;
- A souscrit le « *Manifeste Valore D* » en 2018, un programme en 9 points développé par l'association *Valore D* avec plus de 200 sociétés membres en Italie, afin de promouvoir la mixité au travail, en identifiant les moyens fondamentaux par lesquels les entreprises peuvent accroître la présence des femmes dans leurs équipes.

DAX 30

Henkel
Lauréat 2019

Représenté par **Amélie Vidal-Simi, Présidente France de Henkel**

34.2/67
Score Henkel

22.9/67
Moyenne sectorielle

De gauche à droite : Caroline de la Marnierre (ICR), Juliette Decoux (Mazars), Amélie Vidal-Simi (Henkel) et Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards)

Bonnes pratiques

- Henkel développe une approche holistique de la Diversité & de l'Inclusion : la diversité de leurs salariés, leurs parcours et leurs talents, fait la différence, et ils en font une force et un avantage compétitif ;
- Aujourd'hui, 34.7% des fonctions de directions sont occupées par des femmes au sein du groupe, et ce chiffre monte à 53% pour Henkel en France ;
- Dans le cadre de la campagne *#EmbraceDifference*, développée par La Table Ronde Européenne des Industriels (ERT), le Groupe s'est engagé, aux côtés d'autres acteurs européens, à créer un environnement et des conditions propices pour que tous les employés puissent réaliser leur plein potentiel ;
- Henkel s'est également engagé à augmenter la part des femmes à tous les niveaux de l'entreprise chaque année pour atteindre un niveau de mixité optimale ;
- En France depuis 2013, des salariés volontaires, hommes et femmes, s'engagent pour mener à bien des projets qui favorisent l'équilibre des temps de vie, facteur clef pour favoriser la diversité ;
- Cela permet ainsi à chacun de développer son potentiel dans un environnement inclusif avec le soutien de l'entreprise.

Europe (Euro Stoxx 50)

Unilever
Lauréat 2019

Représenté par **Christina Maximova, Vice-présidente Finances France d'Unilever**

40/67
Score Unilever

26.6/67
Moyenne sectorielle

De gauche à droite : Caroline de la Marnierre (ICR), Christina Maximova (Unilever) et Floriane de Saint Pierre (Ethics & Boards)

Bonnes pratiques

- La mixité est vitale pour l'entreprise, et elle fait partie d'une ambition plus large de défier les normes culturelles obsolètes tout au long de leur chaîne de valeur et de contribuer à une société plus prospère et plus juste en autonomisant les femmes partout dans le monde ;

- Le programme de développement du leadership pour les femmes, géré par le consortium INSEAD-Unilever Four Acres, vise à améliorer les compétences en leadership de nos femmes cadres et des femmes talentueuses d'autres secteurs. Responsabilité et sensibilisation soutenues du leadership, objectifs et mesures clairs, programmes de recrutement, de rétention et de développement des talents féminins, communication et engagement internes et externes, réseau de champions de la diversité et de l'inclusion font tous partie de leur approche globale ;

- Campagne interne *#Unstereotype the Workplace* qui vise à supprimer ces stéréotypes, tout comme leur initiative externe *#Unstereotype* qui vise à les éliminer dans la manière dont nous décrivons les femmes et les hommes dans la publicité. En juin 2017, 82 000 employés avaient participé à cette campagne comprenant des panels d'experts, des films, des quiz et des entretiens avec des experts externes ;

- En 2018 et 2019, célébration de la Journée internationale de la Femme avec leur campagne *Gamechangers for Gender Equality*, qui a célébré les actions quotidiennes de personnes qui défient les stéréotypes sur leurs lieux de travail et contribuent à rendre l'organisation plus inclusive. Ces actions incluent les hommes prenant un congé de paternité, les femmes ingénieurs et les partages d'emploi réussis. La campagne a été lancée dans 49 pays.

Déroulé

11h20

Ouverture des Grands Prix Européens de la Mixité par :
Isabelle Kocher, Directrice Générale d'**ENGIE**

11h25

Mot d'accueil par :
Caroline de La Marnierre, Directrice Générale et Fondatrice de l'**Institut du Capitalisme Responsable**
Floriane de Saint Pierre, Présidente et Fondatrice d'**Ethics & Boards** et Membre du Collège de l'**ICR**

11h35

Remise des 3 Grands Prix de la Mixité Français :
Grand Prix - Catégorie Entreprises de moins de 10 000 salarié.e.s
Grand Prix - Catégorie SBF 80
Grand Prix - Catégorie CAC 40

11h50

Table ronde en présence des dirigeants Lauréats des 3 Grands Prix et de :
Juliette Decoux, Associée, Membre du Comex France et membre du Conseil de Surveillance de **Mazars**
Caroline de La Marnierre, Directrice Générale et Fondatrice de l'**Institut du Capitalisme Responsable**
Sophie de Nadaillac, Associée-Gérante, Responsable du développement de la Gestion Privée de **Lazard**
Floriane de Saint Pierre, Présidente et Fondatrice d'**Ethics & Boards** et Membre du Collège de l'**ICR**

12h30

Projet pédagogique de valorisation des meilleures pratiques des Lauréats des Grands Prix de la Mixité 2019 présenté par Ludo van der Heyden, Professeur titulaire de la Chaire en Gouvernance d'entreprise à l'**INSEAD**

12h35

Remise des 3 Grands Prix de la Mixité Européens :
Grand Prix - Catégorie DAX 30 (Allemagne)
Grand Prix - Catégorie FTSE MIB (Italie)
Grand Prix de la Mixité Européen

12h50

Clôture des Grands Prix de la Mixité 2019 par :
Augustin de Romanet, Président de **Paris EUROPLACE** et Président-Directeur Général du **Groupe ADP**

Les partenaires

Paris EUROPLACE

Organisation en charge de promouvoir et développer la Place financière de Paris. Elle fédère et représente la diversité des acteurs français et internationaux de l'industrie financière. Les Rencontres Internationales Financières sont devenues l'un des plus grands évènements en Europe, rassemblant plus de 1 500 représentants d'entreprises, d'institutions financières, d'investisseurs internationaux et d'intermédiaires, ainsi que des représentants de leurs écosystèmes (autorités de marchés, associations professionnelles, cabinets juridiques et de conseil, fintechs). Tous les ans, les Rencontres accueillent des intervenants de qualité et des leaders du monde entier (Europe, Asie, Amérique du Nord, EMEA), rassemblés autour de discussions novatrices sur les opportunités et challenges auxquels fait face l'Europe.

Mazars

Organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. Mazars est présent dans les 89 pays et territoires et fédère les expertises de 23 000 professionnels qui accompagnent les grands groupes internationaux, ETI, PME et organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Lazard

Appartenant à un groupe mondial de gestion d'actifs (235 Mds $) créé il y a 170 ans, Lazard Frères Gestion a su rester une maison à taille humaine à l'écoute de ses clients :

- Relation pérenne et de confiance rendue possible par la stabilité des équipes, fondée sur la culture du service et de la confidentialité
- Recommandations patrimoniales et d'investissement pour des solutions adaptées
- Gestion performante et risques maîtrisés
- Connaissance approfondie des entreprises et des marchés financiers
- Présence sur les principales places mondiales et expertise locale

En France, elle emploie 170 collaborateurs à Paris, Lyon, Bordeaux, Nantes, Bruxelles et gère 23 Mds € d'actifs pour le compte de ses clients privés et institutionnels.

INSEAD

L'INSEAD compte parmi les écoles supérieures de commerce les plus importantes et les plus influentes au monde. L'INSEAD rassemble les individus, les cultures et les idées pour former des dirigeants responsables qui transforment le monde de l'entreprise et la société. Notre approche internationale et notre diversité culturelle se reflètent dans tous les aspects de notre recherche et de notre enseignement, ainsi que dans nos partenariats. Grâce à ses campus en Europe (France), en Asie (Singapour) et au Moyen-Orient (Abu Dhabi), l'INSEAD déploie sa recherche et son enseignement sur trois continents. L'INSEAD se maintient à la pointe de la recherche et de l'innovation dans tous ses programmes. Nous fournissons aux dirigeants d'entreprise les connaissances et la sensibilisation nécessaires pour leur permettre d'être opérationnels n'importe où dans le monde. Notre excellence académique est déterminée par ces valeurs fondamentales mises au service de la communauté mondiale, nous permettant ainsi de remplir notre rôle de Business School for the world.

Institut du Capitalisme Responsable

Créé en 2017, l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliquée à l'entreprise et à la communauté financière sur la pensée intégrée et responsable.

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

Parmi ses quatre Observatoires, l'Observatoire de la Mixité a publié 6 mesures phares à destination des entreprises afin de les aider à faire progresser durablement la Mixité à tous les échelons des organisations. L'ICR est une organisation indépendante et non génératrice de profits.

Plus d'informations sur www.capitalisme-responsable.com

Ethics & Boards

À travers sa Corporate Governance DataPlace™ accessible en ligne, Ethics & Boards suit au quotidien les données de gouvernance de plus de 1 000 sociétés cotées (CAC, SBF 120, FTSE, HDAX, FTSE MIB, IBEX, Stoxx Europe 600, AEX, SMI, BEL, LuxX, ISEQ, OMXNordic, DJIA30, S&P, HSI… et Indices sectoriels E&B) et l'actualité de plus de 10 000 administrateur.rices.s en France et à l'international.

Ethics & Boards permet à l'ensemble des parties prenantes, institutions, fonds d'investissements, émetteurs, etc, de disposer, par ses classements indiciels et sectoriels, des outils d'anticipation, de contrôle et de pilotage de la gouvernance des entreprises pour réduire les risques.

Virginie de Capèle
Institut du Capitalisme Responsable

Téléphone : 06 07 06 74 82
E-mail : vdecapele@institutcr.com

Juliette Li
Ethics & Boards

Téléphone : 01 45 61 66 54
E-mail : jl@ethicsandboards.com