ÉDITION
2019

LE GUIDE
ÉGALITÉ, MIXITÉ, DIVERSITÉ

DES ENTREPRISES À L'IMAGE DE LA SOCIÉTÉ

News RSE

PARIS | NANTES | BEIJING | SHENZHEN

Audencia

EXECUTIVE **MBA**

PARIS OU **NANTES**

BILINGUE FR/EN
OU FULL ENGLISH

OSEZ TRANSFORMER VOTRE HORIZON PROFESSIONNEL

- ÉCOLE TRIPLEMENT ACCRÉDITÉE
- 4 CAMPUS
- 3 CONTINENTS
- UN RÉSEAU D'ALUMNI ACTIF ET OUVERT À DE NOUVEAUX TALENTS
- PARMI LES MEILLEURS MBA MONDIAUX
- 7 RENTRÉES
- 2 LEARNING TRIPS À L'INTERNATIONAL POUR DÉCOUVRIR DES SUCCÈS ENTREPRENEURIAUX
- 15 MODULES DE SPÉCIALITÉ
- 150 DIRIGEANTS FORMÉS/AN

EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION AMBA ACCREDITED · VeriSelect · WWF

audencia.com

Le mot de

©Ministères Sociaux/DICOM/Jacky d. FRENOY.

Marlène SCHIAPPA

Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations

Parce qu'elle est encore bien loin d'être atteinte, le Président de la République a souhaité faire de l'égalité entre les femmes et les hommes la Grande cause de son quinquennat. À l'école, dans la rue, au sein des familles, dans les entreprises… L'ensemble du Gouvernement est aujourd'hui mobilisé pour agir, partout où les inégalités continuent de s'exercer.

Malgré un arsenal législatif et réglementaire robuste, force est de constater que les inégalités persistent dans le monde professionnel. Sexisme ordinaire, « plafond de verre », « plafond de mère »… Les femmes se heurtent à de nombreux obstacles qui leur portent encore trop souvent préjudice au cours de leur carrière. Et si la loi Copé-Zimmermann a constitué une avancée pour l'accès des femmes aux responsabilités, elles ne sont encore que 42% [1] au sein des conseils d'administration dans le SBF 120. De même, 45 ans après la loi pour l'égalité professionnelle, les femmes gagnent toujours 9% de moins que les hommes à poste égal.

Les incitations à la mixité des métiers et à l'entrepreneuriat des femmes, la lutte contre les discriminations et la mise en œuvre de l'égalité professionnelle sont au cœur de l'action du Gouvernement et de mon Secrétariat d'État. Grâce à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, les entreprises auront désormais trois ans pour se conformer à l'égalité salariale. Tous les salariés à temps partiel, en majorité des femmes, auront davantage de droits à formation. Et parce qu'elles ont aussi lieu dans l'environnement professionnel, des mesures ont été prises pour mieux lutter contre les violences sexistes et sexuelles et former les inspecteurs du travail et les professionnels de la médecine du travail.

La mise en œuvre de l'égalité professionnelle au sein des entreprises est non seulement une obligation légale, mais également un gage de performance économique. Et parce que les entreprises sont des acteurs incontournables du changement, je remercie celles qui, dans ce guide, témoignent de leur engagement quotidien pour plus d'égalité, de mixité et de diversité dans le monde professionnel. La France, qui présidera le G7 en 2019, mettra tout en œuvre pour exporter la Grande cause de son quinquennat au niveau mondial.

(1) Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes, *Ethics and Boards, 2017*

Sommaire

Le mot de Marlène Schiappa, Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations 1
Avant-propos de Nora Barsali, Présidente de News RSE 3

PARTIE 1
Égalité professionnelle, mixité, diversité : du texte à la pratique 5

Chapitre 1 : **Égalité-mixité : les femmes dans la vie économique** 6 - 32
L'égalité professionnelle, une nécessité 6
Interview de Chiara Corazza, Directrice générale du Women' s Forum for the Economy et Society 7
Des enjeux à l'échelle de la planète 8
De quoi parle-t-on ? 9

Ce que dit la loi : les principaux textes législatifs 14 - 17
Les principaux freins 20
Vers un nouveau contrat social entre les femmes et les hommes 24
Les leviers et solutions pour atteindre l'égalité professionnelle de fait 26

Chapitre 2 : De l'entrepreneuriat des femmes 33 - 38
L'entrepreneuriat, levier de leadership et de performance pour les femmes 33
Les principaux freins, les pistes d'actions 36

Chapitre 3 : Diversité : des entreprises à l'image de la société 39 - 51
La diversité, un gisement de talents : 39
- De quoi parle-t-on ? Constat et chiffres-clés 39
- Où en est-on ? Un bilan en demi-teinte 41
- Tour d'horizon des mesures lancées par le gouvernement en 2018 43
- Les enjeux de la diversité 46
- Les principaux obstacles à la diversité 46
- De nouveaux axes de progrès 49

L'action du défenseur des droits en faveur de l'égalité 51

PARTIE 2
Égalité, mixité, diversité : les entreprises s'engagent 53

BNPP Real Estate 54 - 55
ENGIE 56 - 59
Harmonie Mutuelle 60 - 65
MGEN 66 - 67
SNCF 68 - 71
Veolia 71 - 73

Annexes :
Références 74
Appel à candidatures des Trophées Défis RSE 2019 75

Avant-propos

Nora BARSALI

Fondatrice de News RSE

« On ne fait jamais attention à ce qui a été fait ; on ne voit que ce qui reste à faire. »
Marie Curie

Et il reste tant à faire ! Marie Curie, dont les travaux révolutionnèrent mondialement la science et donc la vie des gens, est un parangon du combat pour l'égalité femme-homme et pour la juste reconnaissance de la place des femmes dans tous les domaines professionnels. Marie Curie qui est aussi un modèle de résilience dans le contexte français des années 1900 à 1934 nous rappelle à quel point le chemin est long...

Plus d'un siècle après, en France, on continue de se battre pour l'égalité entre les femmes et les hommes, de dénoncer le plafond de verre, les abus de pouvoir masculins, les attaques sexistes. En 2018, l'Assemblée française continue de légiférer. Jusqu'à quand ?

En effet, malgré les principes inscrits dans notre droit, il existe encore de nombreux obstacles à l'égalité réelle, donnant aux hommes des opportunités et avantages au détriment des femmes, notamment dans leur carrière. Ces inégalités affectent les parcours de vie personnelle et professionnelle, la qualité de vie des femmes, leurs capacités financières, et parfois la vie de leurs enfants.

A l'heure où la parole des femmes se libère, à l'heure où des hommes s'intéressent enfin au sort de leurs sœur, épouse ou fille, à l'heure où s'ouvre une nouvelle campagne contre le sexisme et les violences faites aux femmes, j'ai envie de dire aux femmes : ne vous sous-estimez pas, construisez la vie dont vous rêvez, ayez confiance !

Certes, il est encore nécessaire de rappeler les chiffres et les faits, incontestables, les inégalités salariales, les instances de direction peu féminisées, et sans diversité, les filières encore trop masculines où les femmes subissent un sexisme ordinaire digne des temps anciens.

Mais « l'excellence étant le meilleur remède au racisme et au sexisme » comme le dit Oprah Winfrey, j'ai souhaité donner la parole à des entrepreneures qui osent, à des présidentes d'associations et des dirigeants et dirigeantes d'entreprises qui innovent et démontrent, par leurs actions concrètes, comment on peut faire avancer, pour le bénéfice de tous, l'égalité, la mixité, la diversité.

Je remercie les entreprises partenaires sans lesquelles le guide ne pourrait voir le jour et qui s'inscrivent dans une dynamique de changement des mentalités au sein de leur organisation. J'espère que cet outil pratique, didactique et gratuit, que je mets à la disposition de tous, participera de cette nécessaire prise de conscience individuelle et collective. Déjà Marie Curie, lucide, écrivait : « *Vous ne pouvez pas espérer construire un monde meilleur sans améliorer les individus.* »

Je suis convaincue que chacun d'entre nous peut contribuer au changement collectif et à un monde meilleur, plus équitable, plus inclusif.

Les femmes n'étant pas les variables d'ajustement de la conjoncture économique, continuons à nous mobiliser afin que l'Egalité, ce bien commun, soit perçue comme une formidable opportunité de travailler et de s'épanouir ensemble, dans le respect de nos différences.

« Il est plus difficile de désagréger un préjugé qu' un atome »
EINSTEIN

PARTIE 1

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, MIXITÉ, DIVERSITÉ : DU TEXTE À LA PRATIQUE

CHAPITRE 1

ÉGALITÉ-MIXITÉ : LES FEMMES DANS LA VIE ÉCONOMIQUE

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, UNE NÉCESSITÉ

« Les 10 dernières années ont été marquées par des progrès pour les femmes dans le monde du travail en matière d'égalité entre les sexes. Aujourd'hui, plus de femmes que jamais auparavant sont à la fois instruites et actives, » observe le Bureau International du Travail dans son rapport 2018 sur les femmes [1]. « Il devient de plus en plus évident que l'égalité entre les femmes et les hommes revêt une importance primordiale dans les efforts visant à réduire la pauvreté et à stimuler le développement économique mondial. Combler les écarts entre hommes et femmes dans le monde du travail demeure donc l'un des défis les plus pressants. » C'est pourquoi l'ONU a placé l'égalité professionnelle femmes-hommes parmi les 17 objectifs de développement durable incontournables pour transformer le monde. L'objectif n°5 porte sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles. Les femmes sont également concernées par l'objectif n°8 qui vise à promouvoir une croissance économique durable et inclusive, un emploi et un travail décent pour tous. Par conséquent, il s'agit pour les États et les entreprises de « garantir l'égalité des femmes et des filles à l'éducation, aux soins de santé, à un travail décent et à la représentation dans les processus de décisions politiques et économiques, ce qui nourrira l'instauration d'économies durables et sera bénéfique aux sociétés et à l'ensemble de l'humanité. »

Où en est-on en France ?

Selon le BIT, « Les inégalités entre les sexes en matière de participation au marché du travail sont particulièrement fortes en Afrique du Nord, en Asie du Sud et dans les États arabes. A l'inverse, les taux d'activité des femmes s'approchent progressivement de ceux des hommes dans de nombreux pays développés. » D'après le classement du Forum Économique Mondial [2] de 2017, la France se hisse au 11e rang, derrière l'Islande – plus généralement les pays scandinaves –, le Rwanda, le Nicaragua, la Slovénie... Bien placée en matière de taux d'emploi des femmes (83 %), elle enregistre des écarts de rémunération de 24 %, alors que dans certains pays de l'OCDE les femmes ne gagnent que 55 % des revenus des hommes (Irlande, Autriche, Pays-Bas). Si la mixité est en progression dans les conseils d'administration des entreprises du SBF 120 [3], les femmes peinent encore à intégrer les Comex et les Codir. Une amélioration donc toute relative... Elles représentent 41 % des cadres, mais accèdent peu aux instances dirigeantes : elles ne sont que 17 % à des postes de direction et 10 % dans le top management.

L'arsenal législatif ne suffit plus pour en finir avec les inégalités professionnelles. Pour preuve, 59 % des entreprises ne sont dotées ni d'accord, ni de plan d'action sur l'égalité professionnelle [4].

Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes persistent et la liste est longue : inégalité dans l'accès à l'emploi, non-mixité des métiers, taux de chômage plus élevé, précarité accrue via le temps partiel, plafond de verre, carrières et promotions grignotées, rémunérations et retraites plus faibles... Et ce, alors que toutes les études prouvent que la mixité des métiers et la présence des femmes au niveau de l'encadrement constituent un levier de performance pour les organisations.

INTERVIEW

Chiara CORAZZA

Directrice Générale du Women' s Forum for the Economy & Society

Quelle est la situation globale en matière d'égalité professionnelle au niveau international ?

Si l'égalité professionnelle dans les dix dernières années a progressé au niveau mondial, la situation est loin d'être satisfaisante : les femmes, qui représentent la moitié de la population en âge de travailler, ne pèsent que 37 % du PIB et accusent une disparité des salaires de 37 % en moyenne. Un quart d'entre elles occupent une fonction managériale et moins de 5 % sont CEO [5]. Bien plus, elles sont peu présentes dans les métiers les plus rémunérateurs tels que la technologie (6 %), l'énergie (18 %) ou la finance (24 %) [6]. Même l'Islande, pays modèle, connaît un écart de salaires de 38 %.

La France, quant à elle, enregistre l'évolution la plus positive, en passant du 45e rang en 2013 au 11e rang en 2017 (1er pays du G7 et 8e pays de l'OCDE) en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes, grâce notamment à des lois ad hoc.

Aujourd'hui, votre combat va au-delà. Selon vous, quel rôle doivent jouer les femmes ?

Les femmes doivent participer à relever les grands défis comme le dérèglement climatique, l'accès à la santé, à l'éducation... Elles doivent être plus présentes dans les secteurs scientifiques [7] pour ne pas laisser les hommes décider seuls de ce que produiront demain l'intelligence artificielle, la recherche, l'innovation, la mobilité, les villes du futur... Elles doivent être force de proposition auprès des institutions et gouvernements et construire un monde plus inclusif, progressiste et juste. Les femmes apportent une valeur ajoutée par leur regard, le dialogue et la volonté d'avoir un impact social positif. Ne pas les associer est un véritable gaspillage car la diversité est fortement créatrice de richesses et d'emplois (lire page suivante).

Que faut-il faire face à la lente progression des femmes aux responsabilités?

Au niveau du G20, les femmes ne sont que 17 % dans les conseils d'administration et 12 % dans les Comex. Mais la France bénéficie d'un environnement favorable quasiment unique au monde (prise en charge des congés maternité, crèches, éducation gratuite...). Des pays comme les États-Unis ou le Canada sont très en retard. Notre président a envoyé des signaux forts d'exemplarité en déclarant l'égalité grande cause du quinquennat et en instaurant la parité dans la composition du gouvernement, y compris aux postes régaliens. La société civile sera obligée de suivre. Il faut mieux orienter les filles, encourager nos entreprises et notamment les CEO qui sont les plus à même à faire avancer les choses (cf CEO Champions Initiative du Women' s Forum) et avancer tous ensemble.

Le Women' s Forum for the Economy & Society est une plateforme exceptionnelle d'influence au niveau mondial et peut avoir un impact considérable. Nous sommes désormais dotés d'un comité de partenaires stratégiques (Axa, American Express, Bnp Paribas, Google, L'Oréal, Microsoft, P&G, Publicis Groupe, Sanofi) très engagés à nos côtés toute l'année et œuvrons pour *« Bridging for humanity » and engage for impact !*

(1) Emploi et questions sociales dans le monde, Tendances pour les femmes 2018 - Organisation Internationale du Travail.
(2) Global Gender Gap report de fin 2017. Le Forum Économique Mondial (World Economic Forum) publie chaque année le classement de près de 145 États établis sur la base d'indicateurs dans les domaines de la politique de l'économie, de l'éducation et de la santé.
(3) SBF 120 (Société des Bourses Françaises) : indice boursier déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs des premier et second marchés les plus liquides cotés à Paris parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises.
(4) Données INSEE 2016.
(5) "Closing the Global Gender Gap" - OECD (2017)
(6) World Economic Forum
(7) Il y a uniquement 27 % de femmes dans les métiers scientifiques

WOMEN'S FORUM
FOR THE ECONOMY & SOCIETY

DES ENJEUX À L'ÉCHELLE DE LA PLANÈTE

Le monde évolue à très grande vitesse et nous ne pouvons concevoir son avenir sans prendre en compte la vision et la valeur ajoutée de la moitié de sa population. Le monde a besoin du leadership féminin pour construire une société plus inclusive et plus juste, créer des passerelles entre générations, pays, cultures et peuples. En 2018, le Women' s Forum a placé sa nouvelle ambition sous le thème *Bridging Humanity*.
Plus de diversité rapporterait 28 000 milliards $ de croissance supplémentaire et 240 millions d'emplois d'ici à 2025. En effet, avec plus de femmes dans nos gouvernements, nos environnements professionnels et nos communautés, nous pourrons contribuer à des solutions pour changer le monde, donner naissance à des sociétés plus fortes, plus inclusives et favoriser une croissance durable.

Être de tous les combats

Le Women' s Forum est présent là où les choses se décident. Ainsi, les 10 et 11 mai 2018, l'organisation a lancé un appel à l'action au G7 à Toronto et interpellé les dirigeants des sept pays les plus riches de la planète : États-Unis, Canada, France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Japon. Dans un manifeste d'une dizaine de pages, sept mesures sont proposées pour façonner un monde plus fort, plus inclusif et plus sécurisé. Sept mesures qui auront un impact certain sur le rôle du monde des affaires, l'autonomisation économique des femmes, la résistance aux changements climatiques et technologiques, et l'avenir du monde du travail.

- **Diriger par l'exemple dans le secteur public :** Les gouvernements du G7 doivent prouver leur propre engagement et donner l'exemple en matière de parité afin de renforcer leur crédibilité face au secteur privé.
- **Renforcer les lois et les dispositifs qui permettent d'assurer la sécurité des femmes.** Les femmes doivent être protégées des violences et se sentir en sécurité, que ce soit dans leur foyer, sur leur lieu de travail ou dans l'espace public.
- **Créer les conditions d'égalité des sexes.** L'État doit instaurer un cadre propice au développement de l'égalité des genres, en particulier en matière de rémunération et d'accès à l'emploi.
- **Garantir un accès égal à l'éducation ainsi qu' aux formations technologiques**, afin de fournir les mêmes opportunités aux femmes qu' aux hommes, et de rendre l'innovation plus inclusive.
- **Impliquer massivement les femmes dans la recherche de solutions au changement climatique.** Les femmes, impactées différemment des hommes, doivent participer activement à l'élaboration des politiques sur le climat.
- **Adopter des principes communs** de mise en œuvre de politiques en matière d'égalité, en s' alignant sur ceux dont les pratiques sont les plus avancées et en mesurant leurs effets.
- **S' appuyer sur le leadership féminin au sein des gouvernements, et utiliser plus largement l'expertise des femmes dans leurs prises de décision.**

DE QUOI PARLE-T-ON ?

• Repères

Des inégalités professionnelles persistantes

- 83 % des Françaises entre 25 et 49 ans travaillent (contre 93 % des hommes)
- 24 % d'écart moyen entre les salaires des femmes et des hommes. 9 % à poste égal.
- 28 % des femmes travaillent à temps partiel (contre 6 % des hommes).
- 41 % des cadres sont des femmes (contre 20 % au début des années 1980)
- 17 % des postes de direction sont occupés par les femmes
- 10 % du top management est féminin
- 3 % de femmes présidentes d'entreprises
- 15 % de femmes membres exécutifs
- 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC 40.

Une faible mixité

- 84 % des filles dans les formations paramédicales et sociales
- 65 % de garçons dans les filières universitaires scientifiques et sportives

Sexisme

- 80 % des femmes s'estiment régulièrement confrontées à des attitudes ou des décisions sexistes dans leur milieu professionnel
- 72 % du travail domestique est assuré par les femmes

• Ce que disent les enquêtes

La France est le pays où les femmes travaillent le plus – 83 % des femmes entre 25 et 49 ans – mais où elles occupent les emplois à temps partiel, peu qualifiés, de subordination et d'exécution. La double ségrégation horizontale et verticale perdure : les femmes ne travaillent pas dans les mêmes secteurs professionnels que les hommes, et n' occupent pas dans les secteurs « dits féminins » les postes de pouvoir et de responsabilité. Ensuite, la division sexuée du travail, les horaires atypiques, le travail domestique et la charge familiale (728 h de plus par an !) les freinent toujours dans leurs ambitions.

• Un taux d'activité des femmes inférieur...

Le BIT [8] estime le taux d'activité global des femmes à 48,5 % pour 2018 (26,5 points en deçà de celui des hommes) à l'échelle mondiale. Dans les pays développés, il s' approche progressivement de celui des hommes pour atteindre en moyenne 69,3 % (vs 81,1 % pour les hommes, soit 11,8 points d'écart).

En France [9], les femmes restent moins présentes que les hommes sur le marché du travail, après une forte hausse de la participation féminine. En 2017, 83 % des femmes de 25 à 49 ans sont en activité en France métropolitaine, soit 10 points de moins que les hommes du même âge (contre un écart de 38 points en 1975, 1 femme sur 2 était active alors).

(8) Emploi et questions sociales dans le monde, Tendances pour les femmes 2018 - Organisation Internationale du Travail.
(9) La situation du marché du travail au 1er trimestre 2018, les 5 faits saillants - les RDV de Grenelle.

• … impacté par la maternité

Par ailleurs, ce taux diminue avec le nombre d'enfants à charge du ménage : de 88 % lorsqu'il n'y a aucun enfant, il passe à 85 % avec un enfant puis chute à 64 % avec trois enfants ou plus ; une baisse encore plus prononcée avec la présence d'enfants en bas âge, alors qu'au contraire le taux d'activité chez les hommes augmente avec la présence d'au moins un enfant (de 90 % à 96 %), puis il reste stable, quel que soit le nombre ou l'âge des enfants à charge. **On observe donc que la diminution du volume de travail lors de la maternité est un handicap à long terme pour la carrière des femmes.** L'arrivée du premier enfant est en effet un élément déclencheur de différences de trajectoires entre les femmes et les hommes.

• Une situation d'aidantes

Les femmes interrompent ou réduisent plus souvent leur activité que les hommes, non seulement pour élever leurs enfants, mais aussi pour venir en aide à leurs proches. En 2008, 60 % des personnes de 22 à 60 ans venant en aide à un proche malade, âgé ou handicapé dans sa vie quotidienne étaient des femmes, et celles-ci y consacraient un plus gros volume horaire que leurs équivalents masculins. 17 % de ces « aidantes » déclaraient avoir dû aménager pour cela leur vie professionnelle, contre 10 % des « aidants » masculins.

• Précarité et temps partiel

Les études montrent une nette progression des femmes sur le marché du travail au cours des dernières décennies, notamment par le biais d'emplois à temps partiel qu'elles occupent pour 28 % d'entre elles, contre 6 % pour les hommes.

Par ailleurs, les femmes représentent 61 % des chômeurs fin 2017. Leur taux de chômage se réduit progressivement depuis une dizaine d'années. A noter : selon le BIT, « certaines régions comme l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Est, enregistrent des taux de chômage des femmes inférieurs à ceux des hommes. Au-delà des efforts déployés pour atteindre la parité en matière de niveau d'instruction et de qualifications, ces progrès sont également imputables aux effets négatifs durables de la crise économique de 2008, qui a eu des répercussions plus fortes sur certains secteurs à prédominance masculine, comme la construction. »

• Des écarts de rémunération persistants

En 2014, les revenus salariaux des femmes en emploi sont inférieurs de 24 % à ceux des hommes.

En cause : l'écart salarial en défaveur des femmes, des secteurs d'activité moins rémunérateurs, ainsi que des métiers et postes de niveau inférieur. Si on tient compte de l'ensemble des déterminants connus des salaires (âge, ancienneté, expérience, temps partiel, type de contrat, diplôme, métier ou niveau de poste, secteur d'activité, zone d'emploi, taille d'entreprise), l'écart « inexpliqué » se situe autour de 8 à 10 %.

Un écart qui reste « inexplicable et inadmissible » pour la Ministre du Travail Muriel Pénicaud. De façon générale, les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes croissent avec le niveau de qualification et de rémunération des métiers. En Allemagne, depuis janvier 2018, une nouvelle loi sur la rémunération permet aux femmes de demander la transparence sur le salaire de leurs collègues masculins !

• Des postes moins qualifiés

En dépit de leur niveau d'études plus élevé, les femmes occupent des postes moins qualifiés que les hommes. En 2017, il n'y a que 15 % de cadres parmi les femmes en emploi, pour 21 % d'hommes (alors que la part des cadres a progressé de façon parallèle pour les femmes et les hommes depuis le début des années 1980, avec un écart constant de 6 points). La part de femmes parmi les cadres est passée d'environ 20 % au début des années 1980 à 41 % en 2017, particulièrement dans certains métiers de haut niveau tels que les professionnels du droit, les cadres des services administratifs, comptables et financiers ou les cadres de la banque et des assurances.

• Des métiers « dits féminins »…

On retrouve 28 % des femmes dans les professions intermédiaires (contre 23 % d'hommes), alors que les deux proportions étaient similaires au début des années 1980 (20 %).

En 2015, elles sont 45 % à travailler dans l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale (vs 19 %). À l'inverse, les hommes sont 19 % à travailler dans l'industrie, et 11 % dans la construction, contre respectivement 8 % et 1 % seulement pour les femmes.

De 2010 à 2012, la part des femmes approchait ou dépassait les 90 % dans les métiers suivants : assistantes maternelles, aides à domiciles, employés de maison, secrétaires et secrétaires de direction, coiffeurs ou esthéticiens, infirmiers et aides-soignants. Toutefois, la mixité des métiers s'améliore lentement depuis 1995.

• … et moins rémunérateurs

Les métiers les plus féminisés tendent à être les moins rémunérateurs : en 2012, le salaire horaire net moyen des métiers dits « féminins » était inférieur de près de 19 % à celui des métiers « masculins ». Les cinq métiers aux salaires horaires les plus faibles sont ainsi des métiers à dominance féminine : aides à domicile et aides ménagères, employés de maison, coiffeurs et esthéticiens, assistantes maternelles, agents d'entretien.

Ainsi, même à niveau de poste égal, les femmes tendent à se concentrer dans les entreprises et secteurs d'activité qui versent les salaires les plus modestes. Par conséquent, les femmes sont plus diplômées que les hommes, mais dans des spécialités moins rémunératrices.

• Partage du pouvoir : la lente féminisation des instances dirigeantes

La loi Copé-Zimmermann [10] a constitué une formidable avancée pour les femmes dans le partage du pouvoir. Promulguée en 2011, elle prévoyait 40 % des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises à horizon 2017. **Objectifs : répondre à des enjeux d'égalité, faire bénéficier la gouvernance des entreprises des effets positifs de la mixité, notamment sur les processus de décision et mettre en visibilité des « roles models » qui stimulent l'ambition des femmes à tout niveau de l'organisation.**

Entre 2013 et 2018, la part des femmes au sein des conseils d'administration dans le SBF 120 (Société des Bourses Françaises) a presque doublé, passant de 26,2 % à près de 43,3 % en 5 ans. Néanmoins, la loi n'a pas produit l'effet d'entraînement escompté à tous les échelons de la hiérarchie : en mars 2018, on ne dénombre que 15 % de femmes dans les Codir, 25 entreprises du SBF 120 ne comportant aucune femme dans leur Comex [11] (lire encadré).

(10) La loi Coppé-Zimmermann, visant à une représentation équilibrée des femmes et hommes au plus haut niveau, impose aux grandes entreprises de constituer leur conseil d'administration d'au moins 40% de femmes. Elle s'applique aux sociétés cotées mais aussi à toutes celles composées de plus de 500 salarié.e.s et comptabilisant au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

(11) Les Échos / Ethics & Boards

En octobre 2018, le cabinet d'audit EY et Labrador ont d'ailleurs publié une étude sur la gouvernance des sociétés [12] cotées qui fait état de ces progrès limités en matière de mixité dans les instances dirigeantes

• Des écarts de retraites importants

Les différences de carrières professionnelles se traduisent chez les femmes par des départs à la retraite plus tardifs d'un an en moyenne et des pensions de droit direct inférieures de 42 % par rapport aux hommes [13].

« L'Insee souligne toutefois que les droits conjugaux et familiaux (pension de réversion, par exemple) permettent de réduire cet écart à 26 % en moyenne. » Les hommes touchent 1.739 euros brut de pensions contre 1.065 euros pour les femmes [13].

A NOTER

Les femmes sont largement majoritaires parmi les 65 ans ou plus (57 %) et leur part croît avec l'âge, en raison de leur longévité. Après 65 ans, les femmes vivent plus souvent seules que les hommes, et plus souvent en institution et dans des situations de dépendance.

(12) Panorama de la gouvernance des sociétés cotées" paru le 22 octobre 2018, fondé sur l'analyse des rapports annuels de 220 sociétés.
(13) Le Monde, Mars 2017- https : //www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/03/07/les-inegalites-hommes-femmes-en-12-chiffres-et-6-graphiques_5090765_4355770.html
(13) Rapport de la direction de la Recherche et des Statistiques (DREES)
(14) Forbes, Audrey Chabal, juillet 2018
(15) Étude du Grand Prix mixité Ethics & Boards 2018
(16) Challenges, Anne-Marie Rocco, juillet 2018.

FOCUS : A QUAND LA MIXITÉ DANS LES CODIR ET LES COMEX ?

Le 19 juillet 2018, Muriel Pénicaud, ministre du Travail, annonce la mesure annuelle obligatoire du Top 100 des grandes entreprises en matière de mixité [14]. Une grande première au niveau mondial. L'Institut du capitalisme responsable indiquait mi-juillet que seules 12 entreprises du CAC 40 se fixaient des enjeux de mixité, mais qu'aucune d'entre elles ne les présentaient aux actionnaires lors de leur assemblée générale. Il est peu surprenant que la féminisation des comités exécutifs et du Top 100 accuse alors un tel retard. On compte [15] :

- 1 Présidente de Conseil au sein du CAC 40 : Sophie Bellon (Sodexo)
- 4 Présidentes de conseil au sein du SBF 80 : Christel Bories (Eramet), Alice Cavalier Feuillet (Trigano), Anne-Marie Couderc (Air France KLM), Vivienne Cox (Vallourec)
- 1 Directrice Générale au sein du CAC 40 : Isabelle Kocher (Engie)
- 8 Directrices Générales ou Présidentes du Directoire au sein du SBF 80 (contre une seulement en 2013) : Sophie Boissard (Korian), Christel Bories (Eramet), Meka Brunel (Gecina), Valérie Chapoulaud-Floquet (Rémy-Cointreau), Virginie Morgon (Eurazeo), Caroline Parot (Europcar Mobility Group), Julie Walbaum (Maison du Monde) et Sophie Zurquiyah (CGG).

Fort de ce constat, Ethics & Boards a lancé en partenariat avec Challenges le 2e volet du baromètre de la parité qui mesure la mixité dans le Top 100 des grandes entreprises françaises.

Pour Floriane de Saint-Pierre, fondatrice d'Ethics & Boards [16] : *« cet outil s'annonce décisif pour accroître la féminisation des Comex, des comités de directions et des directoires, autant d'instances encore majoritairement masculines. Seulement 15,6 % de femmes font partie des Comex des sociétés du CAC 40 et il a fallu attendre 2014 pour que la barre des 10 % de femmes dans les Comex soit franchie. »*

Et d'ajouter : *« A l'échelle du SBF 120, 22,7 % de femmes faisaient partie des Top 100 lors de notre dernière mesure, en septembre 2017. Soit une progression modeste, de quelques points seulement depuis 2013, première année de cette mesure, où elles n'étaient que 18,5 %.*

Quant aux Top 100 du CAC 40, les plus grandes de ces sociétés, on n'y trouve que 19,5 % de femmes. Force est donc de constater l'ampleur du travail qui reste à faire. Beaucoup d'entreprises ont pris conscience des enjeux de la féminisation et des progrès ont eu lieu au cours des quatre dernières années.

En 2013, 35 sociétés du SBF120 déclaraient au moins 20 % de femmes dans leur Top 100. En 2017, elles sont 51 à avoir atteint ce pourcentage. Parmi les plus féminisées, 14 d'entre elles déclaraient au moins 30 % de femmes parmi leurs 100 premiers dirigeants en 2013, elles sont 21 en 2017. C'est positif. »

Les lauréats 2018 de ce grand prix de la mixité sont L'Oréal avec 50 % de femmes dans son Top 100, soit une parité parfaite dans ses cent postes de direction et plus de 30 % de femmes dans son comité exécutif (contre 15 % en moyenne), suivi par Axa (45 %).

CE QUE DIT LA LOI : LES PRINCIPAUX TEXTES LÉGISLATIFS

La France n'a cessé de légiférer sous l'impulsion des parties prenantes. Cela fait *« 45 ans que la loi pour l'égalité professionnelle existe et elle n'est toujours pas réelle »* déclare Muriel Pénicaud, ministre du Travail. En 2018, l'État entend *« assurer l'égalité garantie par notre constitution et nos lois, dans les pratiques et dans le quotidien de nos concitoyens »*.

Un arsenal législatif contraignant...

Aujourd'hui, l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail est garantie par les textes et implique le respect de plusieurs principes par l'employeur, qui font l'objet de différents articles du Code du travail et du Code pénal [17]. Notamment, l'interdiction des discriminations en matière d'embauche [18] ; l'absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière ; certaines obligations imposées sur les objectifs d'égalité professionnelle et les mesures permettant de les atteindre. L'arsenal législatif comprend aussi l'information des salariés et candidats (par voie d'affichage [19]) et la mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise ; et sont également prévues des sanctions civiles et pénales en cas de discrimination avérée.

... mais qui se révèle inefficace

Les lois sur l'égalité professionnelle se sont succédé mais face à la lenteur des progrès en la matière, l'exécutif a pris des engagements résolument volontaristes : un gouvernement strictement paritaire, la création d'un Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, une instance consultative rattachée au premier ministre en remplacement de l'Observatoire de la Parité (dont le champ d'intervention était limité à la parité en politique), et la loi adoptée par l'Assemblée Nationale le 4 août 2014 afin de passer de l'égalité des droits à l'égalité réelle [20].

En finir avec les inégalités

En 2018, la présidence Macron fait de l'Égalité femmes-hommes la grande cause du quinquennat, avec la volonté de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Le gouvernement officialise le 9 mai 2018 un plan interministériel de 15 mesures élaboré sur la base de propositions formulées par les partenaires sociaux lors d'un Tour de France de l'Égalité réalisé entre décembre 2017 et février 2018 (voir page suivante). Cette grande consultation citoyenne a permis de faire émerger les bonnes pratiques sur le territoire

(17) Site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, MAJ 06/02/2014
(18) Article R. 1142-1 du Code du travail
(19) Article 225-1 à 225-4 du Code pénal
(20) Cette loi porte sur la réforme du congé parental, sur une meilleure articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, et sur la mise en place d'un ensemble de dispositifs afin de parvenir à l'égalité professionnelle.

et de repérer les angles morts des politiques publiques. Les mesures législatives nécessaires à la mise en œuvre de ce plan seront prises dans le cadre de la loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel ».

Par ailleurs, en avril 2018, le HCE appelle à faire de la Constitution la garante de l'égalité femmes-hommes. Il recommande ainsi • **d'inscrire l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de la Constitution • de garantir le partage du pouvoir à égalité • de garantir de nouveaux droits fondamentaux** (notamment le droit à une vie sans violence sexiste et sexuelle, le droit de bénéficier à égalité des financements publics).

Que dit le plan interministériel de 2018[21]

• 10 actions pour faire progresser l'égalité professionnelle

Appliquer le principe « à travail égal, salaire égal ». Dès le 1er janvier 2019, les entreprises de plus de 250 salariés devront mesurer et corriger les écarts salariaux. Il ne suffit plus d'avoir signé un accord sur l'égalité femmes-hommes. Cette obligation s'appliquera aussi aux entreprises de 50 à 250 personnes au 1er janvier 2020. En cas d'écarts persistants, l'entreprise devra constituer une enveloppe de rattrapage et disposera de 3 ans pour se mettre en règle. Dans le cas contraire, elle sera sanctionnée (jusqu'à 1 % de la masse salariale). L'État renforcera les contrôles et interventions de l'Inspection du Travail.

Accroître la transparence. Les entreprises devront publier sur leur site Internet les résultats de leur politique d'égalité salariale. Chaque branche professionnelle devra rendre compte de son action en matière d'égalité professionnelle dans son bilan annuel. Les sociétés cotées, quant à elles, devront responsabiliser leurs instances dirigeantes sur le principe « appliquer (l'égalité) ou expliquer » : le comité des rémunérations et du conseil d'administration devront mener une délibération sur les résultats, et une information annuelle du conseil d'administration sur la mixité dans le top management deviendra obligatoire.

Davantage de droits à la formation. Tous les salarié.e.s à temps partiel – majoritairement des femmes – auront les mêmes droits que les salarié.e.s à temps plein.

Renforcer la lutte contre les stéréotypes, notamment à l'embauche. Des guides seront mis à la disposition des entreprises, des branches, des commissions paritaires régionales interprofessionnelles.

Favoriser un meilleur équilibre des temps. L'État valorisera les bonnes pratiques (gestion des temps, télétravail) et examinera les modalités de prise des droits à congés maternité, paternité et parental sur la base des travaux d'expertise en cours ; il soutiendra, au niveau européen, le projet de directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants.

• 5 actions pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles

Les commissions paritaires régionales interprofessionnelles et les branches devront jouer un rôle de prévention. L'ensemble des acteurs intervenant dans ce champ – inspecteurs du travail, professionnels de la santé, délégués syndicaux, élus du personnels, conseillers prud'homaux – devront être formés.

Les entreprises auront l'obligation de sensibiliser l'encadrement et les services RH, et informeront sur les voies de recours possibles pour les victimes (Défenseur des droits, Inspection du Travail, médecine du travail…). Elles devront se doter de référents formés (au sein des représentants du personnel et des services de médecine du travail) et d'un référent dédié aux RH pour les entreprises de plus de 250 salariés. Enfin, les employeurs pourront bénéficier de conseils sur les sanctions appropriées (consulter la DIRECCTE et le guide pratique élaboré avec les partenaires sociaux).

(21) Site du Ministère

REPÈRES : LES DATES CLÉS DES DROITS DES FEMMES EN FRANCE

Les droits des femmes ont réellement commencé à évoluer à partir des années 1970, avec la définition de politiques publiques destinées à assurer l'égalité professionnelle et salariale, ainsi qu' une meilleure articulation des temps de vie.

- **1946** Suppression de la notion de « salaire féminin ».
- **1972** Le Président Georges Pompidou signe la loi qui inscrit dans le code du travail l'égalité professionnelle et l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.
- **1974** Création du premier Secrétariat d'État à la condition féminine, confié à Françoise Giroud.
- **1976** La mixité devient obligatoire pour tous les établissements scolaires publics.
- **1983** Loi Roudy : Yvette Roudy, ministre des Droits de la femme, pose le principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- **1992** Loi créant le délit de harcèlement sexuel dans les relations de travail.

- **2000** Mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances dans le système éducatif ; promulgation de la première loi sur la parité politique et l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives.

- **2001** Loi Génisson relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui précise et complète la loi Roudy de 1983.

- **2006** Loi Ameline : Nicole Ameline réaffirme l'égalité des salaires avec la suppression des écarts salariaux entre les femmes et les hommes dans un délai de cinq ans.

- **2008** Inscription dans la Constitution de « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ». La loi achève la transposition complète des textes européens en matière d'égalité de traitement, définit les notions de discrimination directe et indirecte, assimile les faits de harcèlement moral et sexuel aux discriminations et renforce la protection des victimes.

- **2010** Loi prévoyant des sanctions financières contre les structures publiques et privées (> 50 salariés) ne faisant pas de l'égalité salariale un sujet de dialogue social.

- **2011** La Loi Copé-Zimmerman oblige les grandes entreprises cotées en Bourse et celles non cotées de plus de 500 salariés, à nommer « 20 % de femmes dans les Conseils d'Administration d'ici 2014, et 40 % de femmes à l'horizon 2017 ».

- **2012**
  - Loi relative au harcèlement sexuel, précisant les éléments constitutifs de l'infraction et aggravant les peines encourues
  - Loi Sauvadet instaurant un quota de 40 % de nominations de femmes aux postes d'encadrement supérieur et dirigeant d'ici 2018 dans le secteur public.

- **2013**
  - Création du Haut Conseil à l'Égalité entre les hommes et les femmes (HCE hf), avec l'objectif de réduire les inégalités entre les sexes dans les domaines politiques, économiques, culturels et sociaux
  - Loi ESR pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche, dite loi Fioraso, inscrivant la parité dans toutes les instances de gouvernance des universités et enseignements supérieurs.

- **2014** Loi sur l'égalité hommes-femmes, portée par la Ministre des Droits des femmes, Najat Vallaud-Belkacem adoptée par l'Assemblée Nationale le 4 août 2014.

- **2018** Loi renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, portée par Marlène Schiappa, secrétaire d'Etat à l'égalité entre les femmes et les hommes, promulguée le 3 août 2018.

- **2018** Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, portée par Muriel Pénicaud, ministre du travail, promulguée le 5 septembre 2018. Elle met en place plusieurs critères de contrôle dès 2019 sur : l'écart de rémunération entre hommes et femmes, le pourcentage de femmes augmentées après un congé maternité, l'écart entre la part des femmes et celle des hommes augmentés, l'écart entre le temps moyen s'écoulant entre deux promotions pour les femmes et les hommes, le nombre de femmes parmi les 10 salariés les mieux payés de l'entreprise.

INTERVIEW

Marie-Pierre RIXAIN

Députée de l'Essonne, Présidente de la Délégation aux Droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes à l'Assemblée nationale

« Nous le savons, pendant longtemps, la maternité fut un frein aux carrières des femmes. Vous venez de rendre un rapport sur le congé maternité avec des pistes d'amélioration. »

En effet, de nombreuses études scientifiques attestent de **l'intérêt du congé maternité en termes de santé publique**, avant et après l'accouchement. Nécessaire tant sur le plan physiologique que psychologique, il est une période privilégiée et fondamentale pour établir le lien d'attachement entre la mère et l'enfant. L'objectif est donc de mieux **concilier enjeux de santé publique et contraintes économiques des travailleuses indépendantes**, car l'accès pour elles à un congé maternité effectif est aujourd'hui moins aisé que pour les femmes salariées.

Ainsi, nous avons souhaité entendre largement les différentes parties prenantes sur cet important sujet de de société, clé de l'égalité à la fois entre les femmes elles-mêmes mais aussi plus largement entre hommes et femmes sur le marché du travail.

Les travaux réalisés pendant ces 6 derniers mois ont permis d'identifier les freins et les blocages, et de proposer ainsi 26 recommandations, visant notamment à allonger le repos maternel minimal à 8 semaines, et l'étendre à 16 semaines au maximum, comme les salariées.

Ce système permet de faire en sorte que toutes les femmes puissent prendre un réel repos maternel, de la même durée, tout en proposant un système adapté à leur activité et en les accompagnant.

D'autres propositions sont faites pour moduler le paiement des cotisations sociales des indépendantes, leur permettre une reprise très progressive et plafonnée de l'activité au-delà d'une période de 8 semaines d'arrêt minimal, et renforcer l'information qui leur est faite concernant leurs droits.

Un certain nombre de mesures concernent aussi les agricultrices, avec des propositions qui devraient, je l'espère, lever les freins qui font qu'elles ne sont actuellement que 58 % à se faire effectivement remplacer sur leurs exploitations.

En matière d'entrepreneuriat au féminin, comment flécher davantage les aides vers des femmes créatrices ou chefs d'entreprise quand on sait que la grande majorité des aides bénéficient aux créateurs d'entreprise ?

Les femmes disposent d'une entière légitimité en matière d'entreprenariat. Rappelons d'abord que seules 13 % des startups françaises qui lèvent des fonds sont dirigées par des femmes. Pourtant, ces startups génèrent en moyenne 10 % de chiffres d'affaire supplémentaire. De nombreux dispositifs et réseaux d'aide à la création d'entreprise à destination des femmes existent (aides financières spécifiques, incubateurs dédiés, associations), mais ces dernières doivent encore faire face à une défiance plus marquée que les hommes à l'égard des investisseurs. La prise de conscience doit être collective : les investisseurs doivent faire confiance aux femmes, s'engager et surtout lever les a priori qui les habitent de manière souvent inconsciente.

J'ai également interrogé le Gouvernement sur les possibilités de reprise d'entreprises par les filles, qui rencontrent bien souvent des freins plus importants que les garçons lors des reprises d'entreprises familiales, où l'on remet souvent en cause leur légitimité. Pendant des années, il s'agissait d'une affaire d'hommes dont les femmes étaient tenues à distance. Fort heureusement, les choses changent et les femmes sont désormais de plus en plus associées à l'activité familiale en amont, dans la perspective de la gérer à leur tour à l'avenir.

Il y a aussi probablement un travail d'information et d'accompagnement à renforcer sur les créatrices d'entreprises, notamment quant aux aides auxquelles elles ont droit.

LES PRINCIPAUX FREINS

Les freins à l'égalité dans le monde du travail, depuis l'éducation jusqu'à la retraite, sont multiples et bien identifiés. Les femmes qui parviennent à franchir le plafond de verre ont intégré l'exigence de l'hyper-performance et s'exposent à un risque de burn-out. Aujourd'hui, le challenge consiste à déconstruire les stéréotypes pour faire évoluer la mixité et revaloriser les compétences associées aux femmes... pour faire d'elles des travailleur.se.s comme les autres.

Des stéréotypes tenaces

Les recherches en neurobiologie n'ont pas apporté d'arguments scientifiques qui montrent que les filles et les garçons naissent avec des prédispositions différentes et donc des cerveaux différents » Cordelia Fine, psychologue de l'enfance

Les stéréotypes de genre sont tenaces et constituent l'un des obstacles les plus importants à la progression des femmes dans l'univers professionnel. Ce sont des croyances ancrées dans l'inconscient collectif qui renvoient à une représentation biaisée et souvent diminuée des femmes. Présentés comme l'expression d'une complémentarité naturelle (!) entre les sexes, les rôles des hommes et des femmes sont peu remis en question, au bénéfice d'un non-partage du pouvoir en défaveur des femmes. Ils sont le résultat d'une histoire marquée par l'éviction des femmes de certains apprentissages et domaines de savoirs qui permettent l'accès aux positions hiérarchiques. « Alors qu'au Moyen-Age un certain nombre d'activités professionnelles étaient mixtes et que les textes des statuts et règles des métiers étaient écrits au féminin et au masculin, aujourd'hui le masculin est partout crédité d'une valeur supérieure au féminin ».[22] Ainsi, au plan des résultats scolaires, les enseignant.e.s attribuent la réussite des filles à leur travail et celle des garçons à leurs capacités intellectuelles. Les garçons sont ainsi profilés pour occuper les postes de pouvoir, les filles pour se charger du foyer. Ces stéréotypes légitiment la hiérarchie et les différences de positions sociales de l'un et l'autre sexe. Des études prouvent qu'à performances égales, les filles ont en moyenne une moins haute opinion de leurs capacités, sont plus anxieuses face aux exercices de mathématiques et s'attribuent plus facilement que les garçons la responsabilité de leurs échecs.

Mots d'hommes/maux de femmes : du sexisme ordinaire au harcèlement sexuel

« Le sexisme ordinaire est une discrimination, une délégitimation tranquille des femmes. C'est un refus d'embaucher au nom d'une maternité qui se profile ou d'un délit d'enfants malades... » Brigitte Grésy, secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle

Le mouvement #MeToo lancé sur les réseaux sociaux en octobre 2017 pour dénoncer les agressions sexuelles et les harcèlements, suite à l'affaire Weinstein, est sans précédent.
« Il a jeté une lumière crue sur les difficultés spécifiques que rencontrent les femmes artistes et sur les inégalités systémiques entre les femmes et les

hommes dans le domaine de la culture ».[23]

Le mépris des femmes commence par des mots, parfois cachés sous de prétendus compliments. Il s'agit le plus souvent de gestes ou de propos à connotation sexuelle répétés. 20 % des femmes font face au quotidien à du harcèlement de rue et 80 % des femmes s'estiment régulièrement confrontées à des attitudes ou des décisions sexistes dans leur milieu professionnel.

La non-mixité des métiers

« Les femmes hésitent à s'engager dans une voie « masculine » par peur de ne pas être à la hauteur, les hommes dans une voie « féminine » pour ne pas subir une triple disqualification : sociale, identitaire, financière. »

Notre culture latine peut se montrer indulgente face aux allusions sexuelles et sexistes et les attribuer à des « lourdauds ». Sauf qu'elles ont toujours pour but d'avilir la femme en niant son professionnalisme pour s'en prendre à son physique ou à sa féminité. Par ailleurs, le lourdaud n'adresse pas ses déplaisantes « plaisanteries » à ses supérieures. Dans 3 cas sur 10, les victimes se trouvent dans une situation d'emploi précaire. Les jeunes femmes sont davantage exposées, et il existe une corrélation positive entre violences au travail et violences dans la vie conjugale.

L'insertion professionnelle, le déroulement de carrière, le positionnement sur le marché du travail des filles ne sont hélas pas à la hauteur de leur meilleure réussite scolaire. « Les personnes concernées par l'orientation – enseignant.e.s, les conseiller.ère.s d'orientation, mais aussi les élèves et leur famille – fonctionnent sur des stéréotypes sur ce qui est ou n'est pas pour les filles et les garçons ».[24] Le partage sexué des savoirs qui anticipe et maintient la division sexuée du travail s'opère à tous les paliers d'orientation. Dans les pays de l'OCDE, 53 % des garçons contre 38 % de filles envisagent une carrière scientifique. En France, si les filles représentent 59 % des étudiants à l'université, elles ne sont que 42 % dans les classes préparatoires aux grandes écoles et 27 % des élèves ingénieurs.

(22) Françoise Vouillot, op. cité
(23) Rapport du HCE sur les Inégalités entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture, Rapport n°2018-01-22-TRA-031 voté le 22 janvier 2018
(24) Françoise Vouillot, op. cité

Les filles ne diversifient pas suffisamment leur choix et les garçons sont encore plus réticents à s'engager dans des professions dites féminines. Pour eux, vouloir faire une profession majoritairement exercée par des femmes, c'est risquer d'être exclu des vrais garçons, voire être soupçonné d'homosexualité. **Sortir des sentiers battus des orientations traditionnelles impose aux filles une contorsion identitaire : faire ce que font les garçons aussi bien qu'eux sans leur ressembler.** Les collégien.ne.s manifestent donc un désintérêt pour les professions perçues socialement comme atypiques de leur sexe.

Le plafond de verre

« Le plafond de verre est lié à la maternité… C'est ce statut de mère qui est le premier frein à la carrière. L'âge auquel on a des enfants est celui où les RH identifient les potentiels à faire évoluer. Estampillée agent à risque, la femme est discriminée. »

Marlène Schiappa, Secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes [25]

L'écart salarial est aussi lié au plafond de verre, à savoir l'absence de promotion chez les femmes. Si hommes et femmes évaluent de la même façon les aspects positifs d'une promotion (pouvoir, rémunération) les femmes y voient plus d'aspects négatifs (conflits au travail, contrainte sur la vie personnelle). [26] De plus, l'idée selon laquelle l'homme doit pourvoir aux besoins de sa famille réduit le travail de la femme au statut de revenu secondaire. D'où une moindre recherche de promotion par les femmes qui intègrent dans leur comportement le fait de disposer de revenus inférieurs à ceux de leurs conjoints. L'autolimitation qui est déjà intervenue dans l'orientation scolaire intervient également au cours de la carrière des femmes : les stéréotypes et préjugés sur les rôles et capacités, les obstacles liés à la sphère familiale et à l'environnement social, les obstacles organisationnels dans l'entreprise. **« Les horaires atypiques et la non-prévisibilité des horaires sont des handicaps pour la vie familiale.**

Si on veut que les femmes aient accès comme les hommes à l'emploi, il faut que ceux-ci permettent de concilier vie professionnelle et vie familiale ». [27] Outre les changements organisationnels au sein de l'entreprise comme du foyer, la lutte pour l'égalité et la mixité exige une remise en cause de nos stéréotypes dans nos manières de penser et d'agir, au sein de la famille, à l'école et au travail.

Le non-partage du pouvoir

« Le modèle de leadership au masculin demeure un obstacle majeur pour les femmes puisqu'elles en ignorent les codes. »
Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School

Des siècles de patriarcat ont fait intérioriser aux femmes un sentiment d'infériorité quant au leadership ; elles ne sont pas naturellement considérées comme des leaders par les hommes puisque ces derniers valorisent la virilité et d'autres aspects typiquement masculins, et ont tendance à promouvoir ce qui leur ressemble. Sans parler de l'indisponibilité présupposée des femmes qui sont mères de jeunes enfants…

Par ailleurs, une majorité de femmes est encore concernée par le complexe de l'Imposteur. Les travaux menés sur le rapport des femmes à l'ambition et au pouvoir établissent clairement une ambivalence entre le désir de réussir, de se réaliser et une difficulté à s'exposer. **Certaines femmes et notamment les plus jeunes de la génération « Y » semblent avoir franchi le pas, mais on est loin du compte en termes de confiance et de capacité à se valoriser.** Résultat : bien souvent, les entreprises aimeraient recenser davantage de femmes dans leurs CA, CS, même Comex mais elles peinent à trouver les profils idéaux. Ces entreprises font donc appel à des femmes déjà administratrices ailleurs, ou ne respectent tout simplement pas les quotas et s'acquittent de leur amende.

(25) Citation, Les Échos, août 2018
(26) Le Monde, 8 mars 2016
(27) Dominique Meda, Le Monde, 5 mars 2016
(28) Françoise Vouillot, op cité

L'inégale répartition des obligations familiales et domestiques

« Derrière la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, il y a les trois enjeux sociétaux les plus importants du moment : qualité de vie au travail, éducation des enfants et égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. »
Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

Le travail domestique reste l'apanage des femmes, et cela dans tous les pays, à haut ou à bas revenu, ce qui limite leurs capacités à augmenter leur durée de travail rémunéré, formel et salarié. **Selon l'Insee, les femmes en couple avec enfants assurent 23 heures de travail domestique par semaine contre 9 pour les hommes.** Soit 728 heures de plus par an que leurs conjoints (plus de 4 mois de travail) ! Elles s'occupent des travaux les plus contraignants : aux hommes le bricolage et le jardinage, aux femmes le ménage et la garde des enfants ; et portent également la charge mentale de l'organisation de la maison : elles se sentent responsables – et sont rendues responsables.

Elles assument donc plus des 2/3 du travail domestique ; un déséquilibre qui s'accroît avec la naissance des enfants : bon nombre d'entre elles réduisent leurs horaires professionnels et 40 % interrompent leur activité après leur congé maternité pendant au moins un mois à la naissance du deuxième enfant. La majorité des managers continuent de penser qu'avoir une famille et des enfants est un obstacle à la prise de responsabilité pour les femmes… mais pas pour les hommes ! « A compétence et formation égales, les pères jouissent de salaires supérieurs aux hommes qui n'ont pas d'enfant. Car pour un employeur un père est un homme établi, installé, sérieux qui doit assurer son rôle en nourrissant sa famille [28]. » Pour finir, ce sont elles qui prennent en charge majoritairement les dépendants –parents âgés.

VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ?

REGARDS CROISÉS

Brigitte GRÉSY
Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle

Sylviane GIAMPINO
Psychanalyste et Psychologue

Propos extraits du film *L'égalité Femme-Homme dans la sphère professionnelle* produit par l'ONG d'information Le Projet Imagine et réalisé par Frédérique Bedos. *Ce film a représenté la France au Global Summit of Women à Paris en juin 2014.*

Pourquoi les femmes rencontrent-elles tant de difficultés à prendre leur juste place dans le monde du travail ?

Selon Sylviane Giampino, à l'origine *« les hommes ont pris le pouvoir car ils étaient plus forts physiquement ; mais la force physique n'est plus utile à la survie de l'espèce, puisque les modes de vie et de travail ont changé. C'est sur cette force physique que se sont construits les pouvoirs de statuts des hommes dans la société, la politique, le monde du travail.*

Aujourd'hui, 'la guerre des sexes' est une bataille sur les statuts.

Dans le monde du travail, les femmes avancent en terrain miné. Car il s'agit d'un monde construit par les hommes, avec un référentiel et des normes masculines. »

« Les qualités masculines sont toujours des qualités étalons, valorisées positivement, contrairement aux qualités féminines. Les blondes sont idiotes, les femmes ne savent pas lire une carte routière… Depuis l'enfance, on intériorise des stéréotypes qui construisent des impuissances. [Ce sexisme ordinaire] fait passer comme naturelles des choses construites socialement, » souligne Brigitte Grésy.

Le plafond de verre constitue l'un des plus grands freins auxquels sont confrontées les femmes dans le monde du travail, notamment lors de la venue d'un enfant : elles doivent alors concilier parentalité et travail. Néanmoins *« la conciliation ne doit plus être un ensemble de mesures prises uniquement par les femmes,* martèle Sylviane Giampino. *Ce sont elles qui paient le prix des aménagements d'horaires, des temps partiels, des interruptions de carrières. L'équilibre d'un enfant relève de la responsabilité du couple et de la société.*

On réalise aujourd'hui à quel point la maternité renforce les qualités requises pour être un professionnel de qualité.

Pour bien s'occuper d'un enfant, il faut être courageux, endurant, supporter les répétitions, la fatigue... [Des compétences] nécessaires dans le travail. »

La répartition des rôles va-t-elle enfin s'équilibrer ?
Aujourd'hui, seuls 6 % des hommes modifient leur carrière (contre 40 % des femmes) quand ils deviennent pères. Pourtant, ils ont tout à gagner de ce nouveau rapport à la parentalité. En effet, *« les hommes sont soumis à une assignation à la performance et à un rite sacrificiel du temps. [S'ajoute] le dépit : la crise étant passée par là, les entreprises les virent à la cinquantaine*, explique Brigitte Grésy. *D'où l'apparition de nouvelles aspirations chez les jeunes pères. Il se produit alors un enrichissement croisé entre les sphères professionnelle et privée.*

Les hommes qui ont un équilibre de vie sont plus performants : ils ont du recul, savent gérer le stress et donner des priorités aux choses. L'enjeu, c'est un nouveau contrat social. »

« Le travail des mères a rapproché les pères des enfants. On en voit tous les bénéfices car les enfants sont des ' ralentisseurs humanisants '. Ils obligent les adultes à suspendre la course effrénée à l'efficacité, conclut Sylviane Giampino.

Cette exigence d'épanouissement de la personne dans toutes ses sphères sociale, amoureuse ou familiale est un bon modèle pour les enfants. Lorsque l'on a l'impression que les choses sont plus justes, on devient meilleur et on contribue à un monde meilleur. »

Ce que veulent les pères...
Selon une étude UNAF de 2018, près de 50 % des pères déclarent ne pas disposer de suffisamment de temps pour s'occuper de leur(s) enfant(s). 75 % invoquent des contraintes professionnelles, 57 % ne prennent pas de congé parental en raison du faible niveau d'indemnisation et seuls 68 % ont recours au congé paternité. C'est pourquoi l'UNAF propose de : • faire de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés parents un sujet obligatoire de négociation sociale en entreprise • informer largement sur le droit des pères à tous les congés familiaux (congé enfant malade, congé de présence parentale, congé de naissance ou d'adoption…) • favoriser le recours au congé paternité par tous les pères • augmenter l'indemnisation du congé parental.*

* Etude UNAF 2018 (Union Nationale des Associations Familiales) - www.unaf.fr

LES LEVIERS ET SOLUTIONS POUR ATTEINDRE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DE FAIT

Développer un leadership féminin nécessite d'agir au niveau de tous les obstacles à l'égalité professionnelle femmes-hommes. Des solutions existent. Elles constituent autant de défis à relever pour les femmes et les hommes de bonne volonté.

DÉFI 1

COMMENT DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES ?

Les solutions :

- **Prendre conscience que nous sommes tous porteurs de stéréotypes.** Cette responsabilité relève d'abord des parents et de l'Éducation Nationale, sinon on ne constaterait pas « que les garçons de plus de 18 ans vivant chez leurs parents ne travaillent que 8h10 par semaine pour l'unité domestique contre 14h40 pour les filles ». Les stéréotypes ne se bornent pas à attribuer à l'un ou l'autre sexe des « qualités ». Ils les hiérarchisent de façon grossière. Patience, minutie, appétence pour le soin, intérêt pour autrui, sens du « care », seraient les aptitudes féminines ; des compétences naturelles peu valorisées. Alors que la compréhension des rouages techniques, mathématiques ou financiers, demanderait elle études, réflexions, qualités opérationnelles. Le monde financier serait complexe et la psyché humaine simpliste...

- **Éduquer à l'égalité dès le plus jeune âge, y compris à l'école.** On sait que les filles réussissent comme les garçons un exercice présenté comme un test de dessin, et le ratent lorsqu' elles y voient un exercice de géométrie [29]. Comme le spécifie Catherine Vidal, dans ses travaux, une étude menée auprès de 50 000 adolescents dans 69 pays a montré que plus l'environnement socio-culturel est favorable à l'égalité entre les sexes, plus les filles obtiennent de bons scores aux tests de mathématiques [30].

- **Féminiser les noms de métiers.** « Ne pas pouvoir nommer le féminin c'est organiser l'invisibilité des femmes. Instiller dans la tête des petites filles sur le banc de l'école que le masculin l'emporte sur le féminin n'est pas neutre[31] ». 30 ans après la publication de la circulaire sur la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, il arrive encore régulièrement d'entendre « Madame le député » ou de lire « une professeur [32] ».

DÉFI 2

COMMENT COMBATTRE LE SEXISME ?

Les solutions :

- **Mobiliser les médias et l'industrie culturelle** (édition, presse, cinéma, audiovisuel) dans la prévention et la lutte contre les stéréotypes de genre. « L'image des femmes dans les productions culturelles oscille entre stéréotypes et invisibilité. Que ce soit au théâtre, au cinéma, dans les productions télévisuelles, les BD ou les jeux vidéo, l'image véhiculée des femmes est souvent stéréotypée : elles sont soit jeunes, belles et sans ambition, soit ridicules ou acariâtres voire méchantes, soit hypersexualisées. » souligne un rapport du HCE [33].

- **Valoriser les grandes figures féminines.** Alors que « la France est si fière et si riche de son histoire artistique et littéraire, les femmes sont oubliées, effacées et malmenées malgré leur contribution majeure à cet héritage. » On compte « 5 femmes au Panthéon et 73 hommes, alors que l'histoire de France et l'histoire des arts ne seraient pas les mêmes sans la contribution de centaines de femmes qui en ont été effacées et oubliées » déplore le HCE [34].

- **Inciter l'égalité femmes-hommes dans le financement du cinéma.** Alors qu'elles représentent plus de la moitié (55 %) des étudiant.e.s en école de cinéma, les femmes bénéficient d'à peine plus d'un quart (28 %) des aides du du CNC. Le 20 septembre 2018, Françoise Nyssen, Ministre de la Culture annonce la mise en place de bonus en termes de financements publics selon la place des femmes dans les projets financés par le Centre national du Cinéma (CNC), de statistiques sexuées pour les dossiers d'agrément du CNC, et d'une charte de bonnes pratiques. Un engagement inédit et crucial pour la représentation, la promotion et la visibilité des femmes dans le secteur cinématographique [35].

- **Agir auprès des entreprises** : en 2018, les pouvoirs publics ont défini 5 mesures clés (Lire Que dit le plan interministériel de 2018 p.15).

- **Lutter contre les stéréotypes et les violences sexuelles et sexistes dans tous les établissements scolaires, y compris dans l'enseignement supérieur grâce à divers dispositifs** [36] : la formation de la communauté éducative à ces questions, la mise en place d'une charte éthique en matière d'égalité professionnelle, des campagnes de sensibilisation, la création de lieux d'écoute et d'accompagnement ouverts aux victimes et témoins dans chaque établissement, la nomination de référents Égalité, le respect de la parité dans les instances représentatives des élèves...

(29) Pascal Huguet-Isabelle Régner
(30) Catherine Vidal, Nos cerveaux, tous pareils tous différents, Égale à Égal, édition Belin, 2015
(31) Déclaration en 2016 de Laurence Rossignol, ancienne Ministre des Familles, de l'Enfance, des Droits des femmes
(32) Le Monde, 11 mars 2016. La circulaire du 11 mars 1986 prescrit « la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades, ou titres » dans tous les textes réglementaires et documents officiels / HCE – Formation à l'égalité filles-garçons : Faire des personnels enseignants et d'éducation les moteurs de l'apprentissage et de l'expérience de l'égalité - Rapport n°2016-12-12-STER-025
(33) Rapport n°2018-01-22-TRA-031 du HCE voté le 22 janvier 2018
(34) Rapport n°2018-01-22-TRA-031 du HCE voté le 22 janvier 2018
(35) www.culture.gouv.fr, communiqué de presse du HCE du 21/9/2018 http : //haut-conseil-egalite.gouv.fr,
(36) Dossier de presse - 8 mars 2018 Comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre entre les femmes et les hommes

DÉFI 3

COMMENT RENFORCER LA MIXITÉ DES MÉTIERS ?

Les solutions :

- Repenser l'orientation scolaire : il faut informer sur les métiers de façon « non sexuée ». Promouvoir la mixité des filières et des métiers permet aux filles comme aux garçons de donner libre cours à leurs ambitions et leurs envies. On crée les conditions pour qu'ils ne soient pas aux prises avec les normes et stéréotypes de sexe et ne s'autocensurent pas.
- Promouvoir les métiers scientifiques et technologiques auprès des jeunes filles dès le collège et lycée pour ouvrir le champ des possibles et permettre l'accès aux métiers « dits masculins » et stratégiques.
- Réévaluer le niveau de qualification des emplois dits « féminins ». Il faut donner de la visibilité aux compétences et savoir-faire discrets qui y sont mis en œuvre. Il s'agit aussi de modifier le regard porté sur ces métiers et de s'attaquer aux facteurs de non-mixité sur le lieu de travail : salaires bas, temps partiel et dévalorisation qui vont de pair avec la féminisation.
- Promouvoir des secteurs prioritaires non mixtes, porteurs d'emploi pour les jeunes. Dans le cadre des plans sectoriels pour la mixité des métiers, les pouvoirs publics ont identifié les secteurs suivants : l'innovation technologique, les transports, le développement durable, l'énergie, la sécurité civile, le grand âge, l'accueil de la petite enfance et surtout les services à la personne. Ces secteurs devront atteindre 1/3 de métiers mixtes d'ici 2025.
- Sensibiliser les recruteurs aux problématiques d'égalité et diffuser le label « Égalité ». Si 84 % des entreprises estiment que leurs postes sont accessibles aussi bien aux femmes qu'aux hommes, 1/3 d'entre elles seulement estiment recevoir autant de candidatures féminines que masculines. Il convient de former les acteurs RH afin de développer des viviers de candidatures mixtes.

DÉFI 4

FORMER LES FEMMES À LA NÉGOCIATION SALARIALE

A poste égal, 9 % des écarts de salaires entre les deux sexes sont inexpliqués. On note ainsi un écart femmes/hommes de 15 % dans les prétentions salariales exprimées lors des entretiens de recrutement*. 39 % des femmes acceptent d'emblée une offre salariale sans la discuter (contre 21 % d'hommes)** ; les jeunes diplômées*** sont moins bien payées que les hommes (3 333 € par an chez les managers et 2 436 € chez les ingénieurs). Enfin, 1/3 des salariés ont obtenu une augmentation au cours de l'année précédente contre un 1/4 des salariées. Ces inégalités économiques s'accentuent avec le montant des salaires**** et impactent les femmes jusqu'à la retraite.

Les solutions

Au-delà de la discrimination, les femmes ont donc tendance à sous-estimer leur valeur et n'osent pas ou moins négocier leur salaire. L'accompagnement à la négociation est donc un des leviers majeurs pour réduire l'écart de rémunération. Plusieurs organisations, notamment des Grandes Ecoles telles qu'Audencia Business School proposent des ateliers de coaching de négociation salariale (lire page 32). Objectifs :

- apprendre à se présenter (réalisations, compétences, expérience) avec un discours impactant ;
- bien connaître l'entreprise, son environnement ;
- évaluer son employabilité ;
- évaluer son salaire et les autres rémunérations indirectes, avantages en nature et statutaires...

...Pour être en position favorable lors de négociations.

(37) Une entreprise sur trois souhaite être aidée dans la mise en œuvre d'actions promouvant la mixité, étude FACE-Sociovision, oct 2015

* Baromètre Trendence 2015

** Etude RégionsJob 2016

*** Enquête insertion de juin 2017 de la Conférence des Grandes Écoles

**** Observatoires des inégalités – dossier de mai 2017

Copyright Elles Bougent

INTERVIEW

Marie-Sophie PAWLAK

Fondatrice et Présidente de l'association Elles Bougent

« Investir les métiers industriels et technologiques »

On ne retrouve que 27 % des femmes dans les écoles d'ingénieurs alors qu'elles sont à parité en terminale S. Comment expliquez-vous ce décalage?

Il n'y a même que 20 à 22 % de femmes dans les filières généralistes, mécaniques ou informatiques qui constituent 75 % des écoles d'ingénieurs. Ces résultats sont donc tirés par le haut grâce à une présence plus massive des femmes en sciences du vivant (biologie, chimie, agriculture et agronomie).

Rappelons que si la terminale S ouvre toutes les portes, on ne choisit pas forcément un métier scientifique après. Il n'existe pas de cerveau féminin et les garçons ne sont pas plus prédisposés que les filles aux sciences ;la non-mixité s'explique plutôt par une méconnaissance des métiers et un schéma de société patriarcal. Lors de l'orientation les parents et les enseignants, parfois influencés inconsciemment par les stéréotypes, conseillent aux filles un métier dans lequel elles pourront s'épanouir; tandis qu'ils dirigent les garçons vers des études où ils pourront donner libre cours à leurs ambitions et se surpasser. Les garçons jouent aux voitures, aux avions, se battent… c'est un univers qu'ils connaissent inconsciemment contrairement aux filles.

Quelles actions mène l'association Elles bougent pour renforcer la mixité dans les métiers industriels et technologiques ?

Notre association lutte contre les stéréotypes qui pèsent sur l'industrie. Elle incite les jeunes filles, collégiennes ou lycéennes, à envisager des carrières dans ces secteurs passionnants et à avoir de l'ambition. Elles doivent prendre conscience que les métiers industriels et technologiques sont stratégiques et sont des métiers d'avenir et représentent des emplois bien payés et garantis dès la sortie d'école.

A cet effet, Elles Bougent monte plus de 400 événements par an, en France et en Outremer, pour les secteurs numérique, automobile, aéronautique, le BTP, la défense, l'énergie… Le principe ? Provoquer des rencontres entre des jeunes femmes et des marraines en poste, de tous âges, qui vont témoigner et présenter leurs métiers et permettre aux filles de s'identifier à ces roles models et se projeter dans une vie professionnelle. Nous travaillons avec plus de 700 lycées et collèges, 4500 marraines et intervenons à l'international aussi.

Quels résultats avez-vous obtenus ?

En 12 ans, nos entreprises partenaires ont progressé de 5 % sur la féminisation des métiers techniques et scientifiques. Les plus actives sont passées de 8-10 % à 15-20 %. Au niveau des écoles d'ingénieurs, certaines filières mécaniques et informatiques affichent aujourd'hui un taux de femmes de 20-25 % (contre 8-10 %). Le meilleur des résultats reste quand les jeunes femmes que nous avons sensibilisées deviennent marraines à leur tour plus tard. L'égalité professionnelle femmes-hommes, ce n'est en aucun cas prendre la place des hommes ou être pareils qu'eux. C'est avoir les mêmes droits, les mêmes devoirs et les mêmes ambitions, tout en conservant notre singularité. Avec à la clé, que du positif pour l'entreprise : un meilleur climat social, davantage d'innovation et de performance...

DÉFI 5

COMMENT FACILITER L'ACCÈS DES FEMMES AUX RESPONSABILITÉS ?

Les solutions :

- Repenser une organisation du « travail au masculin » En France, l'organisation du travail place les femmes en situation de fragilité… Les hommes doivent prouver leur engagement vis-à-vis de l'entreprise par une présence virile, guerrière, un sur-présentéisme. La femme qui tente de jouer l'équilibre entre vie privée et professionnelle va être pointée du doigt [38].
- **Donner davantage de visibilité aux femmes qui sont à des postes à responsabilité** pour montrer la voie à d'autres (rôles modèles) et les inspirer.
- **Développer une attitude volontariste.** Les femmes doivent être plus actives dans leur volonté de promotion. Elles doivent saisir les opportunités et donner libre cours à leurs ambitions.
- **Évoluer et se rendre visible au sein de l'entreprise :** il est conseillé pour une femme de changer souvent de poste (pas plus de 4 ans sans promotion) et de se rendre visible : valoriser ses réalisations lors des évaluations, intervenir à des conférences, devenir membre d'associations professionnelles...
- **Développer les réseaux féminins et recourir au mentoring** est essentiel car accéder aux responsabilités n'est pas seulement une question de compétences, encore faut-il être repérée et s'exposer. En outre, cela permet de bien s'entourer surtout lorsque les femmes restent minoritaires à l'intérieur d'équipes largement masculines où elles doivent analyser les situations en termes d'attitudes, de postures, et de codes afin de s'intégrer et de proposer leurs points de vue propres.

DÉFI 6

COMMENT FAVORISER LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES ?

Les solutions :

- **Développer les réseaux féminins et le mentoring** sous toutes ses formes (reverse, inter-entreprises…). 70 % des entreprises du CAC40 sont dotées d'un réseau féminin en interne et 15 % ont adhéré à un réseau externe. Parmi ces entreprises 71 % ont déjà atteint l'objectif de la loi Copé-Zimmermann. Les atouts ? Un effet bénéfique sur la prise de conscience de la place de femmes en entreprise, sur la féminisation des CA et sur l'accès des femmes à des postes à responsabilités. À l'inverse, la moitié des entreprises n'ayant toujours pas mis en place de réseau féminin accusaient un retard sur ces objectifs et étaient en dessous de 30 % de femmes dans leur CA. La plupart de ces entreprises sont issues du secteur industriel, prouvant une fois de plus les disparités hommes-femmes dans les domaines dits « masculins ».
- **Promouvoir un égal accès des femmes et des hommes aux différents comités du CA/CS** au niveau des organisations patronales et associations d'entreprises (comme l'Afep et Middlenext) et aider à élaborer des plans pour augmenter la part des femmes dans les Comex et les Codir.
- **Accompagner plus particulièrement les entreprises de taille intermédiaire** dans leur recherche de candidat.e.s grâce à des programmes spécifiques, tels que le parcours « Carrefour des Mandats » [39].
- **Conditionner l'accès aux marchés publics** au respect de l'obligation légale d'atteindre 40 % de femmes dans les conseils d'administration et dans les conseils de surveillance, ou d'un écart non supérieur à deux, à partir de 2020.

(38) Marie Pezé, entretien donné à Mediapart.
(39) Le mouvement Carrefour des Mandats a été lancé en novembre 2015 pour faciliter la rencontre entre administratrices et entreprises.

- Développer des programmes de mixité des métiers et de soutien à la création d'entreprise par des femmes.
- Objectiver la recherche et la professionnalisation des administrateur.rice.s en réfléchissant à un référentiel du mandat d'administrateur. rice commun au secteur privé et public. Il s'agit aussi de mieux identifier et améliorer la visibilité des viviers existants, principalement via les réseaux de femmes, comme les Femmes Cheffes d'entreprise, la Fédération des Femmes Administratrices, en y associant toute structure pertinente, cabinets de recrutements, APEC, etc.

DÉFI 7

COMMENT MIEUX ARTICULER LES TEMPS DE VIE ?

Les solutions :

Sans la prise en compte de la parentalité, celle des hommes comme celle des femmes dans la vie professionnelle, aucune amélioration ne se fera. La charte de la parentalité favorise un certain nombre d'actions, notamment :

- Promouvoir le congé de paternité. Près de 70 % des pères prennent aujourd'hui ces 11 jours consécutifs qui pourraient être allongés de 2 semaines à l'issue du congé de maternité, lorsque la mère reprend son activité professionnelle. Et pourquoi ne pas en faire un des critères d'évaluation des managers et DRH ?
- S'engager dans une paternité active et le partage réel des tâches domestiques. Avec seulement 15 % de couples égalitaires et des hommes qui réduisent 20 fois moins que les femmes leur activité à la naissance d'un enfant, les femmes n'ont d'autre issue que l'ultra-performance au risque de leur santé (burnout). Seule une égale répartition des obligations familiales et domestiques peut changer la donne. Cette gestion partagée doit être encouragée par les politiques familiales.
- Anticiper le retour à l'emploi des femmes en congé parental grâce à une offre de formation et de bilans de compétences, accompagnée d'un parcours individualisé associant tous les acteurs et incluant les réponses aux besoins de garde des enfants.
- Développer et diversifier les modes d'accueil des enfants. Crèches d'entreprises, accueils en relais au domicile des parents ou chez les assistant.e.s maternelles, préscolarisation… sont autant de solutions de garde pour les horaires décalés. Plus que des aides financières, les intéressé.e.s réclament surtout des horaires souples et compatibles…
- Renforcer le télétravail et favoriser confiance, flexibilité et performance – qui n'est pas liée à la durée de la présence au bureau !

INTERVIEW

André SOBCZAK
Directeur académique et de la recherche
à Audencia Business School

« Audencia et le #NégoTraining »

Audencia Business School propose une formation originale et gratuite à la négociation salariale afin de réduire les écarts de salaires et d'aider les jeunes étudiants dans leurs futures négociations. Quelle est la genèse de ce projet ? Quels en sont les résultats et l'impact concret sur les étudiants?

En 2016, j'ai découvert que la ville de Boston avait mis en place des formations gratuites pour les femmes, afin de les aider à mieux négocier leur rémunération. L'équipe de la Chaire RSE d'Audencia a adapté le projet au contexte français, en associant les réseaux de femmes et les réseaux économiques de la Plateforme RSE de la métropole nantaise. Le résultat est une formation #NégoTraining d'une demi-journée qui est organisée par petits groupes de 15 femmes maximum et animée à chaque fois par un binôme, afin de permettre des mises en situations et des échanges en confiance. Depuis septembre 2017, plus de 1000 femmes de la métropole nantaise ont été formées et nous projetons d'en former 5000 d'ici fin 2020. Les retours après un an sont très positifs : après la formation, 64% des participantes se sentent confiantes ou plutôt confiantes pour demander une augmentation ou une promotion, alors que seulement 10% le déclarent avant la formation. 6 mois après avoir été accompagnées, 54% des participantes ont effectivement négocié (salaire, titre, aménagement du temps de travail…) et seulement 7% d'entre elles n'ont rien obtenu. Depuis la rentrée 2018, nous rendons progressivement obligatoire cette formation pour toutes les étudiantes d'Audencia, tout en proposant en parallèle une formation adaptée pour les garçons.

« Développer un leadership féminin dans le secteur stratégique des technologies »

Les femmes dans les STEM*, c'est :

- 28 % des emplois dans les logiciels propriétaires
- 25 % des emplois IT
- 11 % de femmes cadres dans les 500 entreprises les plus fortunées
- 5 % de startups technologiques

Créée par Ayumi Moore Aoki, l'association Women in Tech® œuvre pour une meilleure inclusion des femmes dans les secteurs de la technologie. Son ambition ? Combler le fossé entre les genres dans le secteur des STEM en encourageant les filles et les femmes à y embrasser une carrière. Alors que 74 % d'entre elles manifestent un intérêt précoce pour les STEM, seules 28 % obtiennent un diplôme en informatique.

« Chaque fille, chaque femme devraient avoir un accès égal aux opportunités offertes par les STEM. Elles ont beaucoup à apporter dans ces domaines. En les aidant à poursuivre leurs études et leur carrière dans ce secteur, nous sommes sur le point de changer radicalement la manière dont nous enseignons, étudions, travaillons, faisons des affaires, etc. »

Women in Tech® intervient de l'éducation (sensibilisation aux technologies, camps de codage, entraînements en ligne, bourses d'étude…) à l'entrepreneuriat (mentorat, incubation, réseautage, événements thématiques, conférences…) en passant par les appels à projets (groupes de réflexion, Women in Tech® Challenge…).

Le 7 novembre 2018, l'association a lancé à Lisbonne le Prix « International Women in Tech Awards » qui récompense des femmes remarquables dans 15 catégories (fintech, legaltech, smartcity, greentech, biotech, HR Tech…).

Pour en savoir plus : www.women-in-tech.org

* STEM : sciences, technologie, ingénierie et mathématiques

CHAPITRE 2

DE L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES

L'ENTREPRENEURIAT, LEVIER DE LEADERSHIP ET DE PERFORMANCE POUR LES FEMMES

La création d'entreprises n'a jamais été aussi importante en France. En 2017, elle atteint un niveau record avec 591.000 entreprises créées. Mais quel rôle jouent les femmes dans cette dynamique entrepreneuriale ? Selon l'Insee, la part des femmes créatrices d'entreprises individuelles (celles-ci représentant 95 % des créations d'entreprises) se situe à 40 % (contre 30 % en 1995).

L'entrepreneuriat féminin se développe fortement, les femmes « créent de plus en plus d'entreprises et en créeront encore davantage à l'avenir » comme le confirme le Baromètre Envie d'entreprendre [40], aidées en cela par le digital, perçu comme un formidable accélérateur par 2/3 des Français.

L'entrepreneuriat féminin n'est pas qu'une tendance nouvelle : il s'est imposé depuis une vingtaine d'années de manière croissante, après avoir été longtemps sous-représenté. Aujourd'hui les femmes se lancent, bénéficiant d'un engouement général pour l'entrepreneuriat.[41]

• Repères

- La France, championne de la création d'entreprises : près de 500 000 entreprises créées chaque année [42], 591.000 en 2017, le plus haut niveau depuis 2010
- Indice entrepreneurial 2016 : 32 %, soit 15 millions de Français concernés (27 % des femmes/38 % des hommes sont ou ont été dans une dynamique entrepreneuriale)
- 40 % des créateurs d'entreprises sont des femmes (+10 points en 20 ans)
- 10 % des startups sont dirigées par des femmes
- Un potentiel de 5 millions d'entrepreneures.

• Ce que disent les enquêtes

Des profils diplômés et de plus en plus jeunes

Les femmes entrepreneures sont plus diplômées que les hommes : 72 % sont de niveau bac +5 à doctorat et MBA, contre 62 % d'hommes.

Et, la nouvelle génération n'hésite pas à se lancer dès la fin de ses études ou après une première expérience professionnelle. Selon un récent sondage Opinion Way, intitulé Viser Haut, 66 % des femmes âgées de 25 à 30 ans affirment être ambitieuses (contre 45 % pour la génération précédente) et pensent qu'il est possible de réussir à la fois vie personnelle et vie professionnelle. Ainsi 51 % des millenials sont prêtes à prendre leur destin en main en créant leur entreprise contre 39 % des femmes de plus de 30 ans [43].

(40) Baromètre Envie d'Entreprendre mai 2016, article Figaro associé
(41) www.forbes.fr/femmes-at-forbes/entrepreneuriat-feminin-progresse
(42) Insee
(43) Sondage Opinion Way, Viser Haut, 2017

Des projets moins ambitieux mais rentables

Les startups gérées par des femmes sont plus rentables, avec un taux d'échec de seulement 10 % dans les économies développées, soit un tiers de moins que celui des hommes [44]. De quoi faire tomber certains préjugés.

« Les entreprises montées par des femmes sont de plus petite taille et concentrées dans la santé, l'éducation, les services à la personne; des entreprises qui peuvent être amenées à gagner moins d'argent » explique Anne Boring qui dirige la chaire pour l'entrepreneuriat des femmes de Sciences Po [45]. Autres spécificités : le rapport de l'Observatoire de l'AFE de 2016 révèle notamment que les cheffes d'entreprise créent davantage pour assurer avant tout leur propre emploi (72 % contre 65 % des hommes) ; elles sont moins nombreuses à employer des salariés (50 % contre 35 % des hommes), déclarent moins fréquemment avoir introduit de nouveautés sur leur marché ou y avoir apporté des modifications significatives (68 % contre 86 % des hommes).

La recherche d'épanouissement comme principal moteur

Les femmes ont une image positive de l'entrepreneuriat. Une enquête de Bpifrance [46] montre que 69 % d'entre elles considèrent que la création d'entreprise est plus épanouissante que le salariat. 46 % pensent que la fonction de cheffe d'entreprise peut permettre d'atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ; et 18 % des femmes françaises envisagent ou sont en train de créer leur entreprise.

Les principales raisons qui poussent les femmes à se lancer sont (par ordre d'importance) : l'indépendance, le goût d'entreprendre, les opportunités de création, la perspective d'augmenter ses revenus, une idée nouvelle de produit ou de service, la seule possibilité d'exercer son métier, et enfin, des exemples de réussites dans l'entourage. D'où l'importance de valoriser les femmes entrepreneures pour en faire des rôles modèles, source d'inspiration pour d'autres femmes ou jeunes filles. Par ailleurs, *« la nouvelle génération porte surtout des projets à impact. Elles veulent contribuer à changer la société à travers des valeurs fortes »* souligne Viviane de Beaufort, professeure à l'ESSEC, dans son ouvrage *Génération #Startuppeuse ou la nouvelle ère.*

(44) Audrey Chabal, Forbes, sept. 2017 et juin 2018
(45) Audrey Chabal, Forbes, juin 2018
(46) Les chiffres clés de l'entrepreneuriat féminin en France du 14 janvier 2016, Bpifrance

Copyright Chic des Plantes !

INTERVIEW

Corinne LACOSTE

Co-fondatrice de Chic des Plantes !

« Trouver son équilibre dans l'entrepreneuriat »

Pourquoi vous êtes-vous lancée dans l'entrepreneuriat ?

C'est l'entrepreneuriat qui est venu à moi. J'ai fait des études de vétérinaire, j'ai été journaliste, auteure puis directrice marketing… et puis j'ai eu l'idée de ce projet de réinventer la tisane pour en faire un produit premium, 100 % bio, made in France et sans arôme ajouté. Notre objectif est de faire vivre une expérience à la fois de bien-être et gastronomique. Pour cela, nous travaillons avec un chef, une aromaticienne maître de thé et un pharmacien qui nous aident à créer des mélanges innovants.

Comment avez-vous vécu ce processus de création ? Cela s'est-il fait naturellement ?

Le projet s'est imposé comme une évidence. Je suis entièrement tournée vers sa réussite. Tout est allé très vite. L'envie est un moteur extraordinaire ! Mes questionnements portent davantage sur le décryptage de notre nouvel écosystème et la bonne exécution des choses – est-ce le bon business model ? Le bon positionnement ?… J'ai vraiment trouvé mon équilibre dans l'entrepreneuriat.

Le challenge, les rencontres et le partage, que ce soit avec mon associée Laura Guillemin, l'équipe, les clients ou les fournisseurs, sont de vrais moments de plaisirs, extrêmement épanouissants. Je me sens alignée avec mes valeurs et j'arrive à concilier mes temps de vie.

Votre surdité évolutive a-t-elle été un frein dans votre parcours ?

J'ai perdu 80 % de mon audition à l'âge de 33 ans. Se concentrer en permanence pour comprendre ce que l'on vous dit est très énergivore. Mais d'un autre côté, cela m'a apporté à la fois de la persévérance et de l'humilité, ce qui est une vraie force aujourd'hui, surtout en tant qu'entrepreneure. Le handicap n'est donc pas un frein, il crée de nouvelles ressources. Par ailleurs, il y a heureusement des solutions : aujourd'hui j'utilise l'application Roger Voice qui retranscrit les conversations et ma vie a complètement changé ! Je peux enfin réaliser facilement des entretiens ou de la prospection téléphonique ; ce qui était impossible avant.

Si vous aviez un message à transmettre à des femmes qui souhaiteraient devenir entrepreneures ?

C'est une aventure absolument passionnante ! Il faut surtout bien se connaître et s'écouter car l'entrepreneuriat n'est pas fait pour tout le monde. Il faut être de nature plutôt optimiste, enthousiaste, avoir le goût du challenge et savoir rebondir face aux difficultés.

LES PRINCIPAUX FREINS LES PISTES D'ACTION

Les principaux freins : aversion au risque et discrimination face au financement

Les femmes entrepreneures ne sont pas aussi nombreuses qu'elles devraient. Au niveau national, seuls 26 % des femmes bénéficient du statut d'étudiant-entrepreneur, selon le programme Pépite [47], et seulement 10 % des startups sont dirigées par des femmes, selon le Baromètre EY – France Digitale de 2017.

Parmi les craintes citées par les femmes, le rapport à l'argent ressort plus fréquemment que chez les hommes : la crainte que la création ne génère pas de revenus suffisants (23 % contre 9 % pour les hommes) ou encore la peur de perdre leur patrimoine (23 % contre 13 %). Elles mettent également plus souvent en avant le risque d'échec qu'elles jugent trop important (24 % contre 18 %).

12 % d'entre elles évoquent aussi le sentiment de ne pas avoir les compétences pour être cheffe d'entreprise (contre 5 % des hommes).

Enfin, les femmes rencontrent davantage de difficultés à convaincre les investisseurs – un univers encore très masculin (92 % des associés dans les plus grandes firmes de capital investissement sont des hommes!). Si les 25-30 ans à la tête de startups n'ont pas peur de taper aux portes et de recourir à des business angels, elles ont quand même tendance à réaliser des levées de fonds plus faibles que les hommes : en moyenne 1,8 million d'euros, contre le double (3,5 million d'euros).

En 2013, le Centre d'analyse stratégique suggérait déjà d'exiger que les réseaux bancaires publient les taux de refus bancaires en fonction du genre du porteur de projet, en vue de détecter la présence de discriminations et de développer des garanties supplémentaires à l'égard des femmes [48].

Les pistes d'action : sensibiliser, mieux accompagner et faciliter le financement

Dans son ouvrage *Entrepreneure, pourquoi pas vous ?* Frédérique Clavel indique que « si le taux d'entrepreneuriat féminin passait à 50 %, on enregistrerait 100.000 entreprises de plus par an, toutes créées par des femmes, et donc près d'un million de nouvelles entreprises en dix ans. Et, si ces dernières créaient trois emplois chacune, le problème du chômage serait résolu. »

En effet selon l'OCDE, avec autant de femmes que d'hommes travaillant ou montant leur entreprise, la France gagnerait 0,4 % de croissance annuelle supplémentaire, soit 9,4 % sur 20 ans. Un enjeu de taille… Or, la France dispose d'un potentiel fabuleux de 5 millions d'entrepreneures, d'après une étude de Bpifrance… Alors comment booster l'entrepreneuriat féminin ?

BPIFRANCE SOUTIENT TOUS LES ENTREPRENEURIATS

Bpifrance est une banque investie d'une mission d'intérêt économique général : «servir l'avenir », « soutenir la croissance durable », en facilitant le financement des entreprises en France. Cette mission d'intérêt général recouvre tous les enjeux d'une démarche de responsabilité sociétale, avec notamment la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Une charte garantit ainsi l'examen et le traitement en totale équité et en toute objectivité de toute demande de financement. *En effet, les constats, connus, ont été corroborés par les statistiques et études plus récentes , à savoir : les entreprises dirigées par des femmes sont encore minoritaires, et bien que les femmes valorisent l'entrepreneuriat autant que les hommes, elles ont souvent moins envie de se lancer dans l'aventure ; 29% des femmes seulement (vs 42% des hommes) s'estiment capables de mener à bien la création d'une entreprise ; les femmes ne sont pas plus nombreuses que les hommes, voire moins, à déclarer avoir eu des difficultés pour obtenir un financement (19% vs 22%), mais elles démarrent avec des capitaux initiaux plus faibles, établissent des prévisionnels moins élevés, qui peuvent de ce fait être considérés comme manquant de vision et d'ambition…alors que, à 5 ans, les entreprises dirigées par des femmes surpassent, en performance, celles dirigées par des hommes et en 2016, 70% des entreprises dirigées par des femmes sont en croissance (vs 67% pour les hommes), dans tous les secteurs !*

Face à un entrepreneuriat féminin encore minoritaire, Bpifrance combat néanmoins les stéréotypes à travers diverses actions comme la communication sur les réussites d'entreprises et d'entrepreneures, une mixité des intervenants lors d'évènements Bpifrance, le soutien d'initiatives, évènements, programmes ou de concours et trophées organisés par ses partenaires de l'entrepreneuriat féminin (Entrepreneuriat au Féminin, Business with attitude, Bouge ta Boîte). Plus récemment, Bpifrance a proposé des rencontres entre une entrepreneure confirmée et des femmes moins avancées dans leurs projets, ainsi que des matinées dédiées à des entrepreneures en vue de les sensibiliser à la RSE, comme levier de croissance et de performance. A noter que Bpifrance pratique la non-discrimination et examine en totale équité toute demande de financement d'une entreprise, et à le faire en prenant en considération, en toute objectivité, non pas le sexe mais les éléments qui lui sont présentés.

DÉFI 1

INCITER LES JEUNES FEMMES À CRÉER LEUR ENTREPRISE,

en les informant lors de leur scolarité sur les orientations possibles et en les inspirant au travers de réussites féminines dans l'entrepreneuriat.

DÉFI 2

PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ

au sein de réseaux et programmes d'entrepreneuriat féminins. Ces derniers les aident à dépasser leurs craintes, à se professionnaliser et à franchir le cap des 3 premières années de création (Les premières, Action'elles, Girlz in Web, StartHer, Femmes entrepreneurs, Women Business Mentoring Initiative, Femmes Business Angels, Women'Act…).

DÉFI 3

FORMER LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

à soutenir l'entrepreneuriat féminin ou encore créer **des clubs d'investisseurs féminins** pour favoriser le financement des projets des entrepreneures.

DÉFI 4

DÉVELOPPER LE SOUTIEN À LA CRÉATION D'ENTREPRISES

Depuis 2016, les pouvoirs publics enjoignent chaque région à élaborer un plan d'actions territorial d'accompagnement comportant un éventail de mesures allant de la garde d'enfants au mentorat et un financement adapté [49].

(47) Pépites : Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat, lancés par les ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Économie et des Finances avec pour objectif d'accompagner les étudiants-entrepreneurs à faire éclore leur projet.
(48) Etienne Gless, L'Express
(49) Etienne Gless, L'Express

INTERVIEW

Viviane DE BEAUFORT

Professeure à l'ESSEC Business School

« Mieux accompagner les startuppeuses »

Vous avez publié "Génération #Startuppeuse ou la nouvelle ère". En quoi la nouvelle génération de femmes entrepreneures apporte-t-elle une vision différente du monde de l'entreprise?

Nos jeunes femmes sont 40 % à se laisser séduire par l'entrepreneuriat et 15 % à se lancer dans des start-ups ; et, c'est souvent un acte politique pour changer de modèle, améliorer le monde. Les milleniales portent des valeurs de partage qu'elles concrétisent par un engagement associatif en parallèle du salariat ou en créant des start-ups à impact. C'est la #TechforGood!

Quelles sont les caractéristiques de ces femmes en termes de valeurs, d'état d'esprit ou de compétences ?

Les startuppeuses c'est la génération Y, Erasmus mundus, donc citoyenne du monde. S'appuyant sur le numérique, agiles, il leur est plus aisé de switcher d'un marché local au national puis à l'international. Elles n'hésitent pas à s'associer même lorsqu'elles portent des projets qui pourraient être concurrents (c'est la « coo-pétition dit ma fille Marine »). Elles créent souvent en mode transgénérationnel avec leurs parents ou des aînées et en mixte.

Quels freins rencontrent-elles ?

Elles ne se sont pas encore affranchies des freins que constituent le rapport à l'argent et au risque qui marquent ma génération. Parfois timides dans leurs ambitions (ou prudentes?), elles peuvent manquer des opportunités dans un monde qui ne comprend pas cette approche. Le taux de survie à 3 ans est de 15 % ! Entre manque de capitaux, erreurs juridiques, épuisement mental.... elles peinent à lever des fonds, doivent surprouver la viabilité de leurs projets face à un monde financier encore masculin. Et quand elles renoncent c'est un gâchis humain, économique et financier.

Quelles solutions proposez-vous ?

La clé, c'est l'accompagnement. Il permet d'améliorer le taux de réussite de ces projets à plus de 50 %. Au Club Génération #Startuppeuse, 190 expert/es suivent en pro bono 43 projets! Du business model à l'association en passant par les contrats, mais surtout le mentoring des startuppeuses, car c'est l'individuE qui compte! Le processus de sélection tient compte de l'innovation, de l'impact potentiel et de la personne. Le suivi se fait en mode digital sur Wirate et « in real Life » : ateliers experts, événements, salons. Notre Charte d'engagement et de Bienveillance cadre les échanges.

Utilisez-vous d'autres leviers ?

Oui, des partenariats avec des réseaux féminins et des entreprises permettent de démultiplier les revues de projet tandis que les salariés Corporate volontaires affinent leur culture intrepreneuriale auprès des startups. Autre action cruciale, l'aide aux financements avec les outils classiques mais aussi de nouveaux comme OwnYourCash qui développe le business angel au féminin. Le Club est un acte de transmission à ma fille, la génération d'après ! L'Essec appuie ce projet bénévole dans le cadre du Women Empowerment (CEDE). J'intègre désormais des projets situés en Europe et en Afrique subsaharienne.

CHAPITRE 3

DIVERSITÉ : DES ENTREPRISES À L'IMAGE DE LA SOCIÉTÉ

LA DIVERSITÉ, UN GISEMENT DE TALENTS

DE QUOI PARLE-T-ON ? CONSTAT ET CHIFFRES-CLÉS

Selon le 10e baromètre de la perception des discriminations de l'emploi réalisé par l'OIT, 1/3 de la population active (34 %) rapporte des discriminations dans son parcours professionnel au cours des 5 dernières années. Or l'entreprise se doit de refléter toutes les facettes de la population française et doit respecter les droits fondamentaux de tous ses collaborateurs. Outre une représentativité en termes des sexes, on doit retrouver également dans l'entreprise une répartition à l'image de la société en matière d'âges, d'origines sociales ou géographiques, d'appartenances ethniques, d'apparence physique, d'orientations sexuelles, de handicap…. Cet enjeu touche les entreprises à la fois dans leurs processus de recrutement (accès à l'emploi) et dans leur gestion des ressources humaines (carrières, salaires, accès à la formation professionnelle, etc.) : *« Gérer la diversité c'est réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise »* (50).

Le concept de diversité, apparu aux États-Unis dans les années 1960 avec le Civil Rights Act, prend son ampleur en France avec notamment le lancement en 2004 de la Charte de la diversité et la création en 2005 d'un secrétariat d'État à l'Égalité des Chances rattaché au Premier Ministre dans le gouvernement de Dominique de Villepin.
Objectif : lutter contre les discriminations dans l'emploi et promouvoir la diversité dans les entreprises.

• Repères

Ages (51)

- 28,6 % des jeunes sont en emploi en 2017
- Taux de chômage des 15-24 ans : 8,4 (contre 9 % pour l'ensemble de la population)
- 51,3 % des 55-64 ans sont en emploi
- Taux de chômage des 55-64 ans : 6,5 %

Handicap (52)

- 2,7 millions de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), soit 7 % de la population d'âge actif
- Un taux d'emploi direct de 3,4 % de BOE en entreprise
- Un taux de chômage de 19 %, soit près de 500 000 demandeurs d'emploi handicapés

(50) Institut Montaigne
(51) Dares janvier 2018
(52) Agefiph, tableau de bord 2017

LGBT+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuel.le.s, Transidentitaires) [53]

- Une population homosexuelle estimée à 10 % de la population française
- SOS Homophobie a recueilli 1.650 témoignages d'actes en 2017 (+4,8 % par rapport à 2016)
- Un LGBT sur trois (33 %) affirme avoir déjà été discriminé en raison de son orientation sexuelle au cours de sa vie.
- Les discriminations les plus fréquentes ont eu lieu dans le milieu professionnel (25 %), lors de la scolarité (21 %) ou d'une recherche d'emploi (19 %).

Origines

- A diplôme égal, les jeunes de quartiers défavorisés subissent 3 fois plus le chômage que les autres
- 2,5 fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche.

A NOTER

- les discriminations peuvent être cumulatives (par exemple, la cas d'une femme noire, de plus de 50 ans en situation de handicap)

- la diversité est « concentrée » dans certaines zones du territoires comme les quartiers populaires, les DOM, les zones rurales avec parfois des effets de cumulation de discriminations. En 2018, on dénombre 1500 quartiers prioritaires de la ville (QPV) dont 216 en grave difficultés urbaines, 60 en risque de fracture et 15 en risque de rupture avec 3 fois plus de personnes discriminées [54].

- **Que dit la loi ?**
  Les principales obligations des entreprises en matière de diversité
  - L'Article 1er de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 affirme le principe d'égalité entre tous les citoyens français.
  - Le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 et l'article 1er de la Constitution du 4 octobre 1958 réaffirment ce principe.
  - La loi du 1er juillet 1972, dite loi Pleven crée les délits spécifiques d'injure, de diffamation à caractère raciste et de provocation à la discrimination, à la haine ou à la violence raciale.
  - La directive Européenne (2000/78/CE) du Conseil du 27 novembre 2000 [55] crée un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.
  - La loi Égalité professionnelle (décret du 7 juillet 2011) [56] et emploi des seniors [57] - les entreprises d'au moins 50 salariés s' exposent à une pénalité équivalent 1 % de la masse salariale lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord en la matière (accord de branche, de groupe ou d'entreprise ou, à défaut, un plan d'action).
  - Loi du 30 décembre 2004 crée la HALDE qui sera dissoute en 2011.
  - La loi Handicap du 11 février 2005 : renforce l'accessibilité des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie sociale, notamment l'éducation et l'emploi. Les entreprises d'au moins 20 salariés doivent compter 6 % de travailleurs handicapés ou appliquer un accord de branche ou de groupe prévoyant la mise en œuvre d'un programme en faveur des travailleurs handicapés ou verser une contribution annuelle à l'AGEFIPH.

(53) Fondation Jean-Jaurès – Observatoire LGBT+ IFOP – sondage du 27/6/2018
(54) Rapport Borloo 2018
(55) https : //eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX : 32000L0078 : fr : HTML
(56) Décret du 7 juillet 2001 (application de l'article 99 de la loi du 9 novembre 2010)
(57) Article 84 de la loi du 17 décembre 2008, articles L138-24 et 138-26 du Code de la sécurité sociale

- Loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances [58] : offre de nouveaux outils pour lutter contre les discriminations qui touchent les populations des quartiers difficiles (notamment les jeunes) et promouvoir la diversité (apprentissage junior à partir de 14 ans, testings, CV anonyme, etc.).
- Loi du 27 mai 2008 [59] instaure le principe de non discrimination : l'employeur ne peut baser ses décisions que sur le critère de la compétence professionnelle. Cette loi transpose quatre directives européennes concernant la lutte contre les discriminations, définit les concepts de discrimination directe et indirecte.
- La loi organique du 29 mars 2011 : crée le Défenseur des droits, qui prend le relais de la HALDE.

A RETENIR

La discrimination quand elle est prouvée fait l'objet de • sanctions civiles – dommages et intérêts • de sanctions pénales pour les personnes morales – jusqu'à 45 000 € d'amende et 3 ans d'emprisonnement • de sanction disciplinaire, s'il s'agit d'un salarié de l'entreprise. [61].

A ce jour, la loi reconnaît 25 critères de discrimination. [60]
(Article. L. 1132-1 du Code du travail).

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire […] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail […] en raison de son état de santé ou de son handicap ».

OÙ EN EST-ON ? UN BILAN EN DEMI-TEINTE

Dans son rapport *Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ?*, l'Institut Montaigne [62] établit un certain nombre de constats. Notamment, « la promotion de la diversité est aujourd'hui reconnue comme un levier de lutte contre les discriminations et de performance économique. Toutes les parties prenantes de l'économie ont été appelées à être représentatives de la diversité, notamment selon des critères d'âge, de genre, puis d'origine. Elles sont passées d'un impératif d'égalité des chances et d'intégration sociale, à un impératif de promotion des diversités, qui doivent être reconnues comme légitimes, rendues visibles et prises en compte dans l'ensemble des processus. »

Par ailleurs, beaucoup d'entreprises sont aussi passées d'une logique d'engagement à une démarche de labellisation : la Charte Diversité créée en 2004, a été adoptée par près de 3 800 organisations en 2018 (entreprises, associations, établissements publics, collectivités locales...). L'Afnor a décerné le Label Diversité à plus de 350 entreprises, attestant de leur engagement en matière de diversité et de lutte contre les discriminations et permettant la diffusion des bonnes pratiques.

Toutefois, malgré ces avancées, d'aucuns observent parfois encore des pratiques discriminantes au sein d'entreprises qui sont pourtant labellisées. En cause : le caractère non contraignant de la Charte et du Label. En outre, les politiques de diversité sont reléguées au second plan ou s'étiolent à la faveur de changements d'organisation ou d'équipes.

(58) www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-du-31-mars-2006-pour-egalite-chances.html
(59) www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018877783
(60) www.defenseurdesdroits.fr
(61) Site du ministère du Travail
(62) Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? Institut Montaigne

INTERVIEW

Saïd HAMMOUCHE

Président de Mozaïk RH

« La diversité, un combat de longue haleine »

Mozaik RH a été créé en 2008.
Où en est-on en matière de diversité en entreprise ?
Le bilan est mitigé. Beaucoup d'entreprises ont compris à quel point la diversité est une richesse pour leur développement. Elles se sont emparées du sujet, ont structuré leur démarche et l'ont inscrite dans les stratégies de politique RH. Toutefois, la question reste fragile. A chaque changement de responsable, nous devons reprendre notre bâton de pèlerin pour convaincre à nouveau. Aujourd'hui, la prise de conscience s'avère plus importante à propos de l'égalité femmes-hommes que sur les questions de diversité sociale, ethnique ou géographique.

Quels sont les freins et difficultés, côté recruteurs et côté candidats ?
Les candidats n'ont pas accès aux informations provenant des marchés cachés et de la cooptation ; ils s'autocensurent, maîtrisent moins les codes de l'entreprise et manquent de préparation pour entrer dans un processus de recrutement. Concernant l'entreprise, on retrouve les stéréotypes classiques qui mènent aux discriminations ainsi que l'habitude ancrée de recruter toujours les mêmes profils. Chez Mozaik RH, nous sensibilisons les recruteurs et les managers pour qu'ils s'ouvrent à d'autres viviers et canaux de sourcing ; et par ailleurs, nous accompagnons les candidats pour valoriser leur potentiel.

La force de notre cabinet réside dans notre capacité à sélectionner des profils qualifiés, à évaluer leurs compétences et à les préparer aux entretiens ; ce qui fait que notre taux de réussite est élevé.

Que préconisez-vous pour faire avancer les choses ?
Tout d'abord, les organisations doivent diagnostiquer et mesurer la diversité pour savoir où elles en sont et se fixer des objectifs de progrès. Aujourd'hui, on n'a plus ce blocage par rapport à des questions de quotas. Le Défenseur des Droits propose une méthodologie, élaborée avec la Cnil, afin d'évaluer la diversité dans le respect de la loi.
Ensuite, il faut se tourner vers de nouvelles pratiques innovantes car le CV génère de la discrimination. Le CV anonyme, un moment érigé comme LA solution, a été de manière inattendue, jugé à la fois inefficace et coûteux, selon une étude menée par le Crest [63]. C'est pourquoi nous avons conçu le site de recrutement DiversifiezVosTalents.com. Pour nous, le CV est dépassé, on s'intéresse à la personnalité et au potentiel des candidats !
Enfin, l'État peut jouer un rôle de facilitateur, par le partage d'outils ou en favorisant une dynamique de sourcing très en amont. Par exemple, les statistiques nous disent que les populations universitaires des banlieues sont victimes de discriminations et de chômage de manière massive. Il suffirait d'alimenter une base de données avec les profils d'étudiants diplômés pour identifier ces candidats très tôt, puis accompagner les entreprises.

(63) Centre de recherche en économie et statistiques

TOUR D'HORIZON DES MESURES LANCÉES PAR LE GOUVERNEMENT EN 2018

Pour pallier l'essoufflement des politiques diversité, le gouvernement décide de mettre en place les conditions propices au développement de véritables politiques d'inclusion, en engageant toute une série de mesures.

Les personnes en situation de handicap

Le 5 juin 2018, Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées propose 5 mesures-phares pour rendre les entreprises plus inclusives : • la simplification des démarches • un meilleur accompagnement des entreprises sur les volets recrutement et emploi • des dispositifs pour mieux mobiliser les entreprises (accords collectifs de 3 ans renouvelables une seule fois, obligation déclarative, mesure de progression de toutes les entreprises, y compris les TPE...) • un meilleur accès à la formation • un plan d'investissement dans les compétences pour se former et sécuriser l'accès à l'emploi…

Le 12 juillet 2018, Muriel Pénicaud, Ministre du Travail et Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées, signent l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 » avec l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA), l'APF France handicap et l'UNAPEI. Objectif : dynamiser le secteur des entreprises adaptées en vue de leur permettre de jouer un rôle majeur dans la réduction du chômage des personnes handicapées. Avec 4 mesures clés : • la création de 40 000 emplois supplémentaires pour les personnes en situation de handicap à horizon 2022 • la modernisation du modèle des entreprises adaptées dans une perspective plus inclusive et une performance économique accrue • le lancement d'expérimentations visant à consolider la mission des entreprises adaptées vers l'emploi ordinaire • un accompagnement de cette transformation par un effort budgétaire du gouvernement sans précédent (500 millions d'euros d'aides

publiques par an d'ici à 2022 versus 380 millions d'euros annuels actuellement).

Les lesbiennes, gays, bisexuel.le.s et transidentitaires (LGBT+)

Le 19 juillet 2018, Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, signe la Charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle, association visant à promouvoir la diversité et à prévenir les discriminations à l'encontre des personnes LGBT+ dans le monde du travail. La charte engage ses signataires à : • créer un environnement inclusif pour les collaborateur.rice.s LGBT+ • veiller à une égalité de droit et de traitement entre tou.te.s les collaborateur.rice.s quelles que soient leur orientation sexuelle ou identité de genre • soutenir les collaborateur.rice.s victimes de propos ou d'actes discriminatoires • mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

La ministre souhaite également mieux former les Inspecteurs du travail pour lutter contre les discriminations à l'encontre des personnes LGBT+ (64).

Les populations défavorisées

Le 13 septembre 2018, Emmanuel Macron présente le Plan pauvreté, une stratégie nationale centrée sur la prévention de la précarité et l'aide à la réinsertion vers l'emploi. « C'est contre les inégalités de destin et pour une égalité des chances réelle que le Gouvernement est déterminé à agir pour que la pauvreté ne se transmette plus en héritage. (65) ».

(64) Site du Ministère
(65) www.gouvernement.fr/action/strategie-de-prevention-et-de-lutte-contre-la-pauvrete

Le plan se décline en 5 axes et comporte notamment des mesures phares concernant la formation et l'emploi :

• Instaurer une égalité des chances dès les premiers pas pour rompre la reproduction de la pauvreté (axe 1) : création d'un bonus mixité pour encourager la mixité sociale dans les crèches et instauration du tiers payant du complément mode de garde pour l'accueil individuel.

• Garantir un parcours de formation pour tous les jeunes (axe 2) grâce à un investissement massif dans la formation (lutte contre le décrochage scolaire, réforme de l'apprentissage de la voie professionnelle et plan d'investissement dans les compétences).

Le gouvernement souhaite instaurer une obligation de formation jusqu'à 18 ans pour assurer à tous les jeunes des compétences et mieux maîtriser leur destin.

Plus de 100 millions d'euros seront consacrés à des solutions d'accompagnement vers l'emploi de tous les jeunes en complément d'une extension de la Garantie jeune (500 000 bénéficiaires entre 2018 et 2022).

• Investir pour l'accompagnement de tous vers l'emploi (axe 5) afin de permettre à chacun de s'épanouir dans la dignité et le sentiment d'utilité sociale procuré par le travail : une "Garantie d'activité" sera créée combinant accompagnement social renforcé et insertion dans l'emploi pour 300 000 allocataires par an.

100 000 salariés supplémentaires seront accueillis dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) pour favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus fragiles ; un essaimage des expérimentations évaluées positivement pour les personnes les plus fragiles pour 70 millions d'euros : "Territoires zéro chômeur de longues durée", Convergence, Tapaj et SÈVE (médiation active vers l'emploi).

Pour une meilleure représentation de la diversité…

La Ministre de la Culture Françoise Nyssen a « décidé d'actionner tous les leviers qui sont à sa portée, pour agir contre des réalités qui sont indignes de notre modèle culturel ». Le 20 septembre 2018, elle annonce des mesures concrètes pour 2019 en faveur de l'égalité femmes-hommes dans le Cinéma [66] : • Genrer les données statistiques relatives aux équipes techniques et à la masse salariale dans les dossiers d'agrément • Expérimenter un bonus de 15 % pour soutenir les films respectant la parité • Instaurer une charte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le cinéma (accès aux responsabilités, salaires, lutte contre le harcèlement) dont l'adhésion sera une condition d'attribution des aides du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) • Intégrer des mesures d'égalité femmes-hommes dans les conventions liant les collectivités territoriales au CNC • Valoriser les films du patrimoine réalisés par des femmes • Accroître le nombre de films réalisés par des femmes dans les programmes d'éducation à l'image à destination des élèves, collégiens et lycéens, et doter les enseignants d'outils de lecture et de décryptage des stéréotypes.

(66) www.culture.gouv.fr, communiqué de presse du 20/9/2018
(67) Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), anciennement appelé Centre national de la cinématographie
(68) A découvrir, notamment, Des Femmes et des Hommes, le film référence sur l'égalité femmes-hommes et prochainement Jean Vanier, le Sacrement de la tendresse.

INTERVIEW

Frédérique BEDOS

Fondatrice de l'ONG d'information le Projet Imagine

Copyright Claude Cruells

« Améliorer la représentation de la diversité dans les médias »

Selon vous, a-t-on avancé en matière d'inclusion ?
Clairement oui, toutefois, on peut regretter que la diversité soit encore souvent perçue comme une contrainte plutôt qu'une opportunité ; qu'il faille passer par une politique volontariste assorties de quotas. Nous avons progressé parce que les entreprises se sont emparées du sujet, et parce que l'inclusion et l'insertion se font d'abord avec l'emploi. Mais on aura vraiment gagné quand cela se fera dans les cœurs et les esprits. C'est pourquoi, aujourd'hui, il est important qu'il y ait cette volonté politique de se montrer exemplaire sauf à renier notre modèle républicain.

Comment les médias représentent-ils aujourd'hui les femmes et les personnes issues de la diversité ?
A mon sens, on constate davantage de diversité dans les médias. Cela se traduit par des castings de haut niveau parce qu'on vous pardonne moins quand vous êtes une femme ou une minorité visible. On retrouve donc des journalistes extrêmement brillantes comme Léa Salamé ou Sonia Mabrouk, pour ne citer qu'elles. Le temps des femmes potiches est révolu. Néanmoins, les médias renforcent toujours les stéréotypes lorsqu'ils cantonnent des acteur.rice.s noir.e.s ou maghrébin.e.s aux mêmes rôles. C'est contre cette stigmatisation que s'est élevé récemment un collectif d'actrices à travers leur livre « Noire n'est pas mon métier ». Elles y dénoncent les idées reçues et le racisme qui limitent leur potentiel.

En tant que productrice, sur quels critères faut-il agir pour améliorer la diversité dans l'espace audiovisuel ?
Les médias possèdent une force de frappe extraordinaire et donc une responsabilité énorme dans ce qu'ils diffusent. Si on veut voir un changement profond dans les messages diffusés, il faut une politique volontariste avec l'engagement de moyens financiers à la hauteur de l'enjeu. Il semble que ce constat ait commencé à faire du chemin. Ainsi, la ministre de la culture, Françoise Nyssen, a annoncé un plan spécial pour favoriser la parité femmes-hommes dans le secteur du cinéma. Pour encourager les femmes qui voudraient se lancer dans les métiers de la production et de la réalisation, des quotas et des incitations économiques au niveau du CNC [67] vont être mises en place.

Quel type d'actions mène votre ONG d'information ?
En tant que réalisatrice, j'ai fait le choix de véhiculer une culture de paix et d'ouverture plutôt qu'une culture de violence et de peur. Avec le Projet Imagine [68], je dénonce les réalités du territoire en montrant des solutions, grâce à des témoignages de vie de héros anonymes. Ces personnages de l'ombre sont dans le dépassement de soi, au service du bien commun, pour aller vers l'autre. Car la diversité, c'est avant tout l'accueil de l'autre dans sa différence. Mon ambition ? Inspirer pour mobiliser et agir ! Il y a urgence dans un contexte où le repli et la défiance menacent nos démocraties…

A DÉCOUVRIR
***Des Femmes et des Hommes*, le film référence sur l'égalité femmes-hommes et prochainement Jean Vanier, le Sacrement de la tendresse.**

LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

Au-delà de l'éthique, rappelons que les vrais enjeux de la diversité sont économiques. En 2016, France Stratégie évalue le coût des discriminations à 150 milliards d'euros [69] ! Les discriminations sont donc une aberration à tous les niveaux...

Les entreprises qui se distinguent l'ont compris : elles ont saisi la diversité comme une opportunité et l'ont intégré dans leur business pour optimiser leur développement. Au-delà des questions de responsabilité sociale, la gestion de la différence s'avère un réel atout pour la compétitivité de l'entreprise et sa capacité à conquérir de nouveaux marchés.

L'intégration de jeunes diplômés d'origine étrangère, représentatifs de la diversité des clients, permet une meilleure compréhension de certains produits ou marchés.

Des études démontrent que la complémentarité des profils et la présence dans les équipes de modes de pensée variés (formation et/ou culture différente) favorise la résolution de problèmes. **Enfin, l'entreprise facilite son développement à l'international en se dotant de collaborateurs maîtrisant des langues étrangères et des codes culturels différents.** Bien plus, les politiques d'inclusion apportent cohésion et efficacité, en renforçant la motivation des salariés ainsi que la fierté d'appartenance et l'implication. Elles réduisent les risques de règlement potentiel de contentieux (litiges aux Prud'Hommes) et diminue les coûts liés aux procédures de recrutement (lutte contre la pénurie de main d'œuvre, par l'accès à davantage de canaux et à des sources de compétences plus directement disponibles). Il y a donc un réel effet positif en termes d'attractivité, de fidélisation et de rétention des talents...

(69) Rapport France Stratégie 2016
(70) Biais cognitifs : c'est grave docteur ? Hélène Mottier, avril 2018 www.echosciences-grenoble.fr ;
(71) Wason (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12, 129–140.

LES PRINCIPAUX OBSTACLES À LA DIVERSITÉ

Se représenter les travailleurs handicapés comme moins performants, penser que les collaborateurs issus des quartiers sont moins motivés, que les femmes sont plus absentes que les hommes,… ou encore imaginer un homme au pouvoir plutôt qu'une femme, ou penser à un homme lorsqu'on évoque les métiers de « médecin », « chimiste » ou « ingénieur »... sont autant d'idées reçues. **En effet, le poids des stéréotypes et des préjugés, inconscients ou résultant d'habitudes difficiles à bouleverser, est le frein le plus identifié.** Toutefois, ce n'est pas si simple… car il s'agit de s'attaquer à des biais inconscients implicites.

Qu'est-ce que les biais inconscients [70] ?

Ce sont sont des mécanismes de pensée qui agissent sur notre perception et notre jugement. Ces biais cognitifs ne sont généralement pas conscients mais vont induire en erreur notre perception, notre évaluation ou encore notre interprétation logique. Les travaux du psychiatre américain Aaron Beck sur les schémas de pensée dans les années 1960, puis ceux des psychologues américains Amos Tversky et Daniel Kahneman ont théorisé le rôle des biais cognitifs et leur impact sur notre raisonnement. « L'idée selon laquelle les êtres humains agiraient avant tout de manière rationnelle, est fortement remise en cause. Au contraire, les êtres humains favoriseraient des critères non rationnels –des impressions rapides et intuitives- pour émettre un jugement ou prendre une décision. Ces raccourcis mentaux nous permettent d'évaluer rapidement une situation. **Le raisonnement humain reposerait donc sur des mécanismes de pensée (appelés heuristiques) qui réduisent le nombre d'informations à considérer et simplifient les processus de jugement et de prise de décision** [71]. Si ces heuristiques s'avèrent souvent optimales puisqu'elles permettent de prendre des décisions rapidement en réduisant l'effort mental, elles conduisent à des biais cognitifs au cours du jugement.

Partant de cette nouvelle conception du fonctionnement cognitif humain, Wason et Evan émettent en 1975 la théorie des processus duaux *(Dual-Process Theory)* [72] : la cognition humaine repose sur des processus cognitifs de Type 1, rapides et automatiques (à l'image du lièvre), qui comprennent les processus débouchant sur une pensée intuitive, et des processus cognitifs de Type 2, lents et contrôlés (à l'image de la tortue), qui regroupent les processus cognitifs amenant à une pensée analytique. »

Comment déjouer les biais inconscients ?

Si les biais inconscients varient d'une personne à l'autre (ils sont fonction d'une appartenance à un groupe social, de la dominance du groupe social auquel la personne appartient dans la société, de leurs attitudes conscientes et des biais dans leur environnement immédiat), néanmoins ils nous concernent tous. Ces préjugés inconscients ne sont pas l'apanage des hommes envers les femmes. **Personne ne peut « échapper » à ses propres biais cognitifs. Les biais inconscients sont le résultat de tout ce que nous avons intégré au fil de notre vie. Que ce soit dans notre éducation, nos relations sociales, notre cercle familial ou au travail, ces stéréotypes sont bien ancrés.** *« Notre héritage est un héritage du sexisme, du racisme, de l'hétéronormativité ! »* explique Réjane Sénac, enseignante-chercheure au Centre de recherches politiques de Sciences Po.

« Nous pouvons en revanche tenter de rectifier les biais cognitifs qui engendrent des réponses qui s'avèrent fausses et/ou, dont les conséquences sont néfastes pour soi ou autrui… » car nous possédons nos propres croyances intrinsèques qui nous poussent à l'autocensure, l'autolimitation, le manque d'audace. « Le fait de porter un regard attentif sur nos propres pensées permet d'éviter ou réduire l'impact des biais cognitifs sur nos jugements et prises de décision *(pourquoi je pense ce que je pense ? Quelles sont mes sources ? Que me dirait quelqu'un qui pense différemment de moi ?)*. » Il convient par conséquent de traquer les biais inconscients à toutes les étapes du processus RH de l'entreprise (recrutement, évolution, promotion) afin de mettre en place des critères objectifs de sélection qui vont permettre à chacun.e de développer son potentiel pleinement et à l'entreprise de capitaliser sur tous ses talents, au lieu de sous-utiliser certaines compétences.

Par ailleurs, s'ajoutent aux stéréotypes et biais inconscients d'autres obstacles : notamment la difficulté à recueillir des statistiques sur la diversité ethnique ou sociale pour fixer des objectifs et mesurer les progrès réalisés ; ou encore la peine à trouver des outils efficaces pour lutter contre les discriminations (échec du CV anonyme). Enfin, il est indéniable que de nombreuses inégalités prennent racine dans l'ensemble du système éducatif (difficile scolarisation des élèves handicapés, difficultés scolaires…) pour se répercuter plus tard dans le monde de l'entreprise.

(72) Wason & Evans (1975). Dual processes in reasoning ? Cognition, 3, 141–154

Copyright Neurovalue

INTERVIEW

Nathalie MALIGE

Dirigeante de Neurovalue

Mesurer pour mieux optimiser les potentiels multiples

Pourquoi est-il important de mesurer la diversité et la mixité au sein de l'entreprise? Quels en sont les enjeux ?

La mixité et la diversité en entreprise ont un impact majeur sur la performance. La plupart des entreprises emploient des femmes et des hommes et intègrent différentes formes de diversité. L'enjeu est de réussir à réellement capitaliser sur tous les talents et de promouvoir les plus performants.

Il est donc nécessaire pour cela d'avoir des chiffres pour pouvoir se situer et mettre en œuvre les actions les plus efficaces.

On pense souvent en termes « démographiques ». Or, la diversité de compétences ou de modes de pensées est nécessaire à la survie de l'entreprise, comme l'intégration de nouveaux profils informatiques et digitaux. Celles qui intègrent le mieux cette diversité, réussiront leur transformation digitale.

Il est donc utile de mesurer la représentation (effectifs,…), les pipelines par fonction sur 5 ans, la performance (ratings…) et le taux d'engagement des divers groupes. Les plus avancées mesurent aussi les biais inconscients : elles quantifient ainsi directement leur capacité à inclure et capitaliser sur tous.

L'absence de diversité, que ce soit en termes démographiques ou de modes de pensées, est souvent le marqueur de processus RH peu performants et d'une culture peu inclusive.

Quels sont les impacts des biais inconscients sur l'entreprise ou le recrutement? Et comment les réduire ou les contourner ?

Un biais inconscient est une distorsion dans les informations qui entrent dans notre système cognitif ou qui en sortent. Nous faisons donc des erreurs dans nos perceptions et nos réponses, sans nous en rendre compte.

Les biais sont multiples et impactent toutes nos décisions. Lors du recrutement, ils sont la cause de nombreuses erreurs : nous estimerons qu'un homme grand est un meilleur leader qu'un homme plus petit, même si le plus petit a plus de charisme. En entreprise, ils vont amener à donner de meilleurs projets et plus de feedback à ceux qui correspondent à la norme et à les promouvoir même s'ils ne sont ni les plus compétents ni les plus performants. L'impact performance est donc majeur.

Réduire l'impact des biais est très difficile. Beaucoup de solutions les amplifient. L'intelligence artificielle utilise de larges data sets en général gorgés de biais pour construire ses modèles de décisions.

J'ai collaboré près de dix ans avec des chercheurs, notamment d'Harvard, pour parvenir à créer un programme qui réduit les biais. Il consiste d'une part à entraîner les humains à désapprendre leurs biais par des tests cognitifs et des exercices brefs, étalés sur 8 semaines, et d'autre part à créer des processus de décision adaptés à notre système cognitif : simples, déductifs… L'impact de différents outils – intelligence artificielle, tests et assessment… – doit être mesuré factuellement.

DE NOUVEAUX AXES DE PROGRÈS

Alors quelles sont les nouvelles pistes pour renforcer et dynamiser les politiques de diversité ?

DÉFI 1

AGIR DÉJÀ AU NIVEAU DE L'ÉDUCATION

plus particulièrement au niveau de la formation et de l'orientation scolaire pour renforcer l'égalité des chances. La communauté éducative doit être sensibilisée dans l'enseignement secondaire, pour mieux informer les élèves sur la diversité des parcours de réussite. On pourrait demander aux établissements scolaires de produire un bilan annuel de la diversité de leurs étudiants.

DÉFI 2

FAIRE DE LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

et la diffuser à tous les niveaux : depuis la direction jusqu'aux collaborateurs, en passant par les managers. Elles doivent adopter un management inclusif et intégrer la diversité dans les critères d'évaluation et de rémunération des managers. Elles doivent pouvoir s'appuyer sur un référentiel commun de reporting qui les incite à poursuivre leurs efforts de transparence et de publicité de leurs politiques de diversité.

DÉFI 3

MESURER LA DIVERSITÉ

(y compris ethnique) au sein des équipes, à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; et ceci dans un cadre réglementé, par le biais de procédures sécurisées. Ce n'est qu'en diagnostiquant les discriminations, puis en évaluant les politiques d'égalité et en publiant leurs résultats de façon annuelle qu'elles progresseront.

DÉFI 4

DÉJOUER LES BIAIS INCONSCIENTS ET RENFORCER LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS PAR TOUS LES MOYENS

Cela passe en premier lieu par la mise en place de programmes visant la prise de conscience des biais inconscients et leur déconstruction, ainsi que l'élaboration de critères précis et objectifs dans tous les processus RH qui seront appliqués de la même manière par tous. En complément de cette action cruciale, les plans territoriaux, le financement de campagnes de sensibilisation, la multiplication des testings, l'utilisation de pratiques et outils innovants… sont autant de solutions qui jouent un rôle majeur dans la lutte contre les discriminations (lire l'encadré).

DÉFI 5

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ALERTE

Afin de lutter contre les discriminations, les entreprises peuvent également mettre en place un dispositif d'alerte afin de recueillir, enregistrer et traiter les plaintes des salarié·e·s. Les représentant·e·s du personnel doivent être consultés en amont pour en asseoir la légitimité. Ce dispositif doit garantir la protection des droits des salarié·e·s, aussi bien en ce qui concerne le traitement du signalement qui doit être impartial et confidentiel qu'à travers la protection de l'ensemble des personnes concernées par le dispositif (victime, personne mise en cause, personnes en charge du recueil et du traitement du signalement).

DIVERSIFIEZVOSTALENTS.COM : UN OUTIL INNOVANT POUR DÉJOUER LES BIAIS INCONSCIENTS DE DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE

Sélectionné par le gouvernement parmi 22 projets du "French impact", le site de recrutement DiversifiezVosTalents.com a été lancé le 12 juin 2018. Comment ça marche ? La plateforme croise les données entre des postes ouverts et des profils qualifiés, en considérant avant tout les aptitudes et la personnalité des candidats, à partir de tests d'évaluation ; puis un algorithme de matching établit un score de compatibilité. *« Notre objectif est de démocratiser et donner libre accès à ce nouvel outil qui va permettre de recruter plus vite, mieux et aussi moins cher, puisque son accès est gratuit pour les candidats comme pour les entreprises ; ce qui signifie pour l'entreprise une diminution des coûts de recrutement et une diminution du turn-over dès lors que les profils sont pré- qualifiés… »*, déclare Saïd Hammouche, Fondateur de Mozaïk RH. Le projet a été incubé à la Station F de Xavier Niel et développé avec Accenture. Il repose sur les technologies de haut niveau d'Assessfirst (expert en évaluation et test de personnalités en ligne) et de Data4job (spécialiste des algorithmes de matching).

INTERVIEW

Jean-Louis RIBES

Gérant fondateur de l'entreprise adaptée DSI

« Faire de l'intégration et l'évolution des salariés une obligation de réussite »

Quel est l'intérêt pour une entreprise de mener une politique d'égalité des chances ?

L'entreprise porte une responsabilité sociétale. Quand elle met en œuvre une politique de diversité, avec tout l'accompagnement nécessaire pour que chacun puisse défendre ses chances dans le monde du travail, elle est alors au rendez-vous de la croissance tout en relevant un défi social. Ainsi, chez DSI, entreprise adaptée, nous couvrons cinq domaines d'activités : bureautique, impression, industrie/études ingénierie, logistique/transport/picking, multiservices. Et, nos 840 collaborateurs, dont 85 % sont en situation de handicap, participent pleinement à la performance de l'entreprise parce que nous nous employons à révéler toute l'efficience et le potentiel de chacun. Nous démontrons qu'il n'y a pas d'activité qui ne soit accessible au monde du handicap et à ceux qui sont éloignés de l'emploi.

Comment identifier les talents et les faire évoluer ?

Nous utilisons une démarche spécifique – à laquelle sont formés tous nos managers et RH – qui écarte toute discrimination. Nous procédons à un « recrutement inversé » qui s'intéresse aux aptitudes et non aux compétences de l'individu. Concrètement, cela consiste à rencontrer un candidat et à analyser ses motivations et ses centres d'intérêt, plutôt que son parcours professionnel souvent chaotique ou ses diplômes parfois inexistants. Puis, on lui propose une centaine de métiers. A nous de l'amener à un niveau de performance déterminé ensemble. Pour cela, on s'appuie sur des entretiens individuels mensuels, du tutorat, un plan de formation sur mesure et surtout une culture du feedback ! Notre objectif est d'offrir un emploi qualifiant et durable. Nous favorisons la montée en compétences grâce à des programmes de formation conçus en interne à partir de schémas organisationnels de tous nos métiers. Aujourd'hui notre centre de formation propose près de 2000 vidéos d'e-learning. Nous faisons de l'intégration et l'évolution de nos salariés une obligation de réussite.

Quel est l'impact de votre politique diversité sur l'entreprise ?

Nous bénéficions d'une bonne cohésion avec des profils particulièrement variés à tous les niveaux de l'entreprise : nous avons une parfaite parité à la fois dans notre gouvernance – avec un comité stratégique à 50/50 – et dans presque tous nos métiers (seul le numérique comporte 40 % de femmes) ; on trouve de nombreuses nationalités représentées et 85 % de collaborateurs handicapés, y compris aux postes de management… Côté rentabilité, nous enregistrons 15 % de croissance annuelle, un turn-over quasi nul et sommes partenaires stratégiques de grands comptes. Ce qui signifie que la reconnaissance s'avère un facteur important de fidélisation des talents. Le capital humain est notre « matière première » : un salarié reconnu et considéré est sans aucun doute un salarié épanoui et performant !

L'ACTION DU DÉFENSEUR DES DROITS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ

Créé en 2011, le Défenseur des droits est une autorité publique indépendante, prévue par la Constitution et complètement indépendante de l'Etat.

Il a pour mission de protéger et promouvoir les droits fondamentaux, notamment dans le domaine de la lutte contre les discriminations. A ce titre, il accompagne les victimes de discriminations dans le rétablissement de leurs droits et mène des actions de promotion de l'égalité. En tant que garant des droits et libertés publiques, le Défenseur des droits déploie sa vigilance et son expertise dans le traitement des réclamations individuelles qu'il reçoit au titre de sa mission spécifique de protection des droits comme dans l'élaboration des actions qui relèvent de sa mission de promotion de l'égalité et de l'accès aux droits.

La protection des droits

Malgré l'importance des dispositifs destinés à garantir l'égalité, les discriminations persistent. Ainsi, la rupture de période d'essai en raison de l'état de grossesse, le déclassement suite à un retour de congé maternité, le harcèlement sexuel, les disparités de rémunération fondées sur les origines, l'absence d'avancement liée à un handicap, le harcèlement lié à des orientations sexuelles… sont autant de situations discriminatoires que les pôles instructeurs de l'Institution reçoivent et traitent en mobilisant leurs pouvoirs d'enquête et un large éventail de solutions pour rétablir la personne dans ses droits.

La promotion des droits

Au-delà du traitement des réclamations individuelles, le Défenseur des droits joue un rôle de promotion des droits des individus. • Identifier et analyser les discriminations pour mieux les combattre • Dialoguer avec la société civile et les acteurs-actrices engagé-e-s pour l'égalité femmes-hommes • Informer, sensibiliser et former en construisant des outils pédagogiques • Fournir une expertise et favoriser un changement des textes.

Vous êtes victime d'une discrimination ? Comment saisir le Défenseur des Droits ?

Toute personne physique (un individu) ou morale (une association) peut s'adresser directement et gratuitement au Défenseur des Droits lorsqu'elle s'estime victime de discrimination.

- Par le formulaire en ligne sur : www.defenseurdesdroits.fr (Rubrique : « Saisir le Défenseur des droits »)
- Par courrier postal à l'adresse suivante : Le Défenseur des droits 7, rue Saint-Florentin 75409 Paris Cedex 08
- Par l'un des délégués du Défenseur des droits répartis sur l'ensemble du territoire national, en métropole et Outre-mer. Pour trouver le délégué le plus proche de votre lieu de résidence : http : //www.defenseurdesdroits.fr/fr/office/

Pour toute question sur vos droits en cas de discriminations, vous pouvez contacter l'Institution par téléphone au 09 69 39 00 00, du lundi au vendredi de 8h00 à 20h00 (coût d'un appel local) ou vous rendre sur le site internet.

Si, au terme de son enquête, le Défenseur des droits constate une discrimination, il peut régler à l'amiable la situation, demander des sanctions ou encore aller jusque présenter des observations devant la/le juge lorsqu'une action en justice est en cours.

PARTIE 2

ÉGALITÉ, MIXITÉ, DIVERSITÉ : LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

© Very Happy Media

BNP PARIBAS REAL ESTATE ; UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL À L'IMAGE DE LA DIVERSITÉ DE LA SOCIÉTÉ

BNP Paribas Real Estate, leader européen du marché de l'immobilier d'entreprise, conçoit, développe et gère des espaces de travail en accord avec les nouveaux modes de vie et de travail, soucieux du bien-être des occupants. C'est la raison pour laquelle la diversité et la mixité sont des axes importants de sa culture d'entreprise. Fort de ces convictions, BNP Paribas Real Estate mène une politique RH et RSE proactive en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité s'articulant autour de plusieurs enjeux :

1. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

BNP Paribas Real Estate qui a pour ambition de faire progresser la mixité qui à mis en place plusieurs mesures :

- Veiller au principe de non-discrimination de manière générale.
- Prévoir un entretien de carrière un mois après le retour de congé maternité.
- Maintenir le salaire pendant le congé paternité.
- Etre bienveillant dans les demandes de temps partiel, aussi bien pour les hommes que pour les femmes.
- Permettre l'équilibre vie privée / vie professionnelle, en respectant des horaires de réunions pendant les heures de travail.

2. L' emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap

Depuis plusieurs années, l'entreprise a mis en place des mesures concrètes pour favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise (recrutement et travail avec des ESAT) et mène des actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs.

3. La diversité des origines

L'entreprise s'engage à promouvoir la diversité dans les recrutements, et pour favoriser l'égalité des chances, prend en charge les logements de jeunes étudiants méritants et boursiers, facilitant ainsi leurs études et leur insertion dans le monde de l'entreprise.

4. La diversité intergénérationnelle

Depuis 2010, les collaborateurs dits seniors bénéficient d'une formation de préparation à la retraite et de 2 à 4 jours de congés annuels supplémentaires pour les salariés à partir de 58 ans.

DES INITIATIVES ORIGINALES POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET LA DIVERSITÉ

- **La création en 2012 du programme Women In Leadership dont l'objectif est de faire évoluer les mentalités, d'accélérer le changement, et de féminiser le management de l'entreprise.**

Le programme est composé de 3 parcours selon profils (231 collaboratrices y ont participé depuis sa création) :

The Inspiring Pathway : l'objectif est de donner aux collaboratrices des outils et clés de réussite qui permettront d'accroître leur visibilité et leur leadership au sein de l'entreprises.

The Advancing Pathway : dédié aux collaboratrices avec un fort leadership et travaillant dans un environnement international. Il s'agit de sessions de formations avec des homologues de différentes entreprises.

The Executive Pathway : dédiée aux collaboratrices du Top Management.

Un programme de mentoring interne vient compléter ce parcours.

- **Le Prix des femmes architectes pour valoriser les carrières de femmes architectes dans leurs diversités.**

BNP Paribas Real Estate accompagne depuis 6 ans les Prix des femmes architectes organisé par l'ARVHA (Association pour la Recherche sur la Ville et l'Habitat) en partenariat avec le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère de l'égalité femmes hommes, la Préfecture de Paris, la Ville de Paris ainsi que le Conseil National de l'Ordre des Architectes.
Ce prix a pour but de mettre en valeur les œuvres et les carrières de femmes architectes - afin que les jeunes femmes architectes puissent s'inspirer des modèles féminins existants - et d'encourager la parité et la diversité dans une profession à forte dominante masculine.

Les « Semaines de la Diversité BNP Paribas » organisés chaque année sur une dizaine de jours partout dans le monde, permettant aux collaborateurs de toutes les entités du Groupe d'être sensibilisés et d'échanger sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion.

BNP PARIBAS REAL ESTATE

REPÈRES

5 400
collaborateurs dans 16 pays

50 %
de femmes dans les effectifs

+ de 45 nationalités différentes

30 %
des collaborateurs ont moins de 30 ans

43 %
de femmes cadres (en France)

« EMPLOYEUR INCLUSIF ET OUVERT À LA DIVERSITÉ » :
La plus haute distinction décernée à BNP Paribas Real Estate par la RICS au UK (2016)
(Royal Institution of Charters Surveyors)

© BNP Paribas Real Estate

Soirée des Boursiers de la Cité Internationale Universitaire de Paris. ©CIUP

ENGIE : LA MIXITÉ, LEVIER-CLÉ D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE

Leader de l'énergie, le Groupe ENGIE prône un progrès harmonieux. Une ambition qui se reflète dans ses politiques globales et transverses : depuis 10 ans, le Groupe mène une politique de mixité particulièrement active qui s'inscrit au cœur de sa stratégie. Dès 2008, ENGIE crée une mission sur la place des femmes au sein du Groupe – rattachée à la Direction Générale, puis lance le réseau Women In Networking (WIN).

En 2011, ENGIE intègre la féminisation dans ses indicateurs extra-financiers, puis signe en 2012 un accord européen sur l'égalité professionnelle.

Objectif ? Faire émerger une véritable culture de la mixité, partagée par l'ensemble des collaborateurs et atteindre 25 % de femmes dans ses effectifs d'ici 2020 (contre 23 % actuellement).

ENGIE est à ce jour la seule entreprise du CAC 40 dirigée par une femme, Isabelle Kocher ; son Comex compte 28% de femmes. Par ailleurs, le Conseil d'Administration du Groupe est à parité parfaite, et 3 de ses 4 comités sont présidés par des femmes et le Groupe a nommé 30 % de femmes dans la gouvernance de ses 24 nouvelles entités opérationnelles.

Un groupe référent en matière de mixité

ENGIE déploie de nombreux dispositifs pour répondre à l'enjeu de mixité : un réseau interne de femmes WIN (2 000 membres), un programme de mentoring dédié aux hauts potentiels féminins, plus de 56 sessions de formation depuis 2013, une politique de parentalité ambitieuse, un extranet sur la mixité ou encore l'initiative WIN Business qui encourage les femmes à contribuer aux enjeux business (plus de 150 projets de développement ont été ainsi remontés au Comex).

En outre, le Groupe développe des partenariats pour soutenir l'innovation des femmes entrepreneures (Women Business Mentoring Initiative, Women Initiative Foundation, Paris Pionnières) et renforcer la mixité dans les filières techniques et scientifiques (Capital Filles, Cercle InterElles). Partenaire du Women' s Forum et du Global Summit of Women, ENGIE concourt également à révéler de nouveaux talents et projets en faveur d'un leadership féminin. Enfin, ENGIE poursuit sa lutte contre les stéréotypes (signataire de la campagne « Sexisme, pas notre genre ! », soutien à l'association « Ensemble contre la Gynophobie »…).

Cet engagement a été récompensé à maintes reprises. En 2017, le Groupe obtient le Grand Prix et le Prix « Energie et Utilities » de l'Indice Zimmermann, arrive en tête des entreprises du SBF120 de son secteur et 5e au Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes.

REPÈRES

153 000
salariés dans 70 pays

2 000
membres du réseau WIN

23 %
de femmes en 2017

50/50
Conseil d'Administration à parité F/H parfaite

3 COMITÉS DU CONSEIL SUR 4
sont présidés par des femmes.

ISABELLE KOCHER
seule femme CEO du CAC 40

Copyright ENGIE/Vincent Breton

INTERVIEW

Elisabeth RICHARD

Présidente du réseau WIN, en charge de la place des femmes chez ENGIE

Fait assez rare, ENGIE a créé une mission sur la place des femmes en la rattachant directement à la Direction Générale. Quelles ont été les raisons de cette démarche assez inédite en faveur de la mixité et de l'égalité H/F ?

ENGIE a positionné le sujet de la place des femmes à un niveau stratégique considérant que la mixité était un enjeu majeur et une clé de performance pour le Groupe. Depuis 2008, l'engagement d'ENGIE pour la mixité s'est traduit par des actions concrètes inscrites au cœur de la stratégie du Groupe et destinées à faire progresser les femmes et à les accompagner dans leur développement de carrière avec le soutien et l'engagement absolu de la direction générale.

Quel est votre bilan chiffré depuis le début de cette mission ? Quels indicateurs spécifiques avez-vous mis en place ?

Le réseau WIN est un outil à disposition des femmes pour leur permettre de tisser des liens et de se renforcer collectivement, s' appuyant sur de vrais moyens : un programme de sensibilisation pour entrer dans le réseau, des événements et des rencontres pour l'animer, des outils d'information pour échanger et se rendre visible…

Conçu pour permettre aux femmes de renforcer leur leadership afin de faire grandir la mixité, il s'est avéré être également un excellent outil de cohésion interne. WIN, c' est plus de 2000 femmes dans le monde. Aujourd'hui ENGIE est le seul groupe du CAC40 dirigé par une femme. Nous avons 28% de femmes au ComEx, une parité parfaite au sein de notre Conseil d'Administration dont 3 des 4 comités sont présidés par des femmes.

En septembre 2015, sous l'impulsion d'Isabelle Kocher, le Groupe a nommé plus de 30% de femmes dans les CODIR des 25 nouvelles Business Unit du Groupe.

Quelles actions concrètes sont mises en place pour lutter contre les stéréotypes dans votre Groupe ? Avez-vous pu en mesurer l'impact ?

L'ensemble des actions de la politique mixité ont permis de créer une véritable culture de la mixité au sein du Groupe et de faire évoluer le sujet de la place des femmes en apportant plus de visibilité aux femmes et en encourageant leur contribution aux enjeux business et à la transformation du Groupe.

Le réseau WIN by ENGIE mobilise régulièrement les femmes du Groupe, issues de tous les métiers et de tous les territoires (plus de 20 pays représentés) autour des enjeux stratégiques du Groupe. Le réseau est également un véritable lever d'innovation avec des preuves concrètes : comme la contribution dédiée au programme inédit « Imagine 2030 » lancé par Isabelle Kocher, CEO d'ENGIE. Avec « Imagine 2030 », le réseau WIN a mobilisé plus 200 femmes du Groupe qui ont réfléchi ensemble sur le process de l'intelligence collective autour de sujets d'innovation, sur les métiers de demain.

Cette initiative et ses recommandations ont été présentées à la Direction Générale du Groupe. L'objectif final étant de faire émerger les grandes tendances qui façonneront notre monde dans les 12 prochaines années et d'évaluer l'impact que ces tendances auront sur les métiers d'ENGIE.

DES INITIATIVES ORIGINALES

VALORISER TOUS LES HAUTS POTENTIELS

« **Mentoring by ENGIE** » est un dispositif qui vise à encourager l'accès d'un plus grand nombre de femmes à des postes de responsabilité. Cette initiative qui instaure une relation privilégiée et personnelle entre cadres dirigeants et femmes du Groupe, a obtenu en 2011 le Grand Prix de l'Action Entreprise et Diversités.

Forte de ce succès, après trois saisons dédiées au développement personnel et professionnel des femmes qui ont permis de sensibiliser les mentors à la mixité, la DRH a développé un programme de plus grande ampleur ouvert à l'ensemble des jeunes collaborateurs.

« IMAGINE 2030 X RÉSEAU WIN »

Performance, transformation et innovation au cœur du réseau WIN

En juillet 2018, le réseau WIN a mobilisé 200 femmes du Groupe qui ont réfléchi ensemble sur les sujets d'innovation et les métiers de demain. Cette initiative et ses recommandations ont été reprises et réétudiées au plus haut niveau par la Direction Générale du Groupe !

Objectif final : faire émerger les grandes tendances qui façonneront notre monde dans les douze prochaines années et évaluer l'impact que ces tendances auront sur les métiers d'ENGIE.

A NOTER

« En 2017, ENGIE a signé un accord européen sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à durée indéterminée, ce qui est rare, démontrant ainsi l'engagement du Groupe à traiter dans la régularité et la constance les différentes thématiques de l'accord. Les conditions de l'égalité en matière de rémunération, d'équilibre de temps de vie et de parcours de carrière sont essentiels pour attirer les talents, et conserver les compétences nécessaires à la transformation du Groupe.»
Rachel Compain, Directrice du Développement Social et de la Diversité

HARMONIE MUTUELLE : DES VALEURS MUTUALISTES AU SERVICE DE L'EGALITÉ, LA MIXITÉ ET LA DIVERSITÉ

Harmonie Mutuelle est un acteur de santé globale qui apporte à ses adhérents des réponses solidaires et innovantes en matière de prévention, santé et prévoyance.

En tant qu'employeur responsable porteur de valeurs mutualistes, la mutuelle place **l'humain au cœur de sa démarche.**

Forte de la conviction que la diversité constitue indéniablement un réel atout qui favorise l'innovation, la créativité et la performance, elle s'engage depuis plusieurs années en faveur de l'égalité des chances.

Dès 2010, l'entreprise se dote d'une mission handicap/égalité des chances et diversité, puis signe toute une série d'accords pour formaliser ses engagements : accords en faveur de l'intégration des personnes handicapées, Charte du recrutement responsable, Charte de la diversité, accord d'égalité professionnelle et qualité de vie au travail. Chez Harmonie Mutuelle, l'égalité des chances se joue sur plusieurs plans : hommes/femmes, diversité ethnique et culturelle, seniors, handicap, jeunes… pour l'inclusion de tous les talents. Cette politique volontariste d'égalité professionnelle, de solidarité et d'insertion, est animée tant au niveau national que local, avec l'appui d'un réseau de correspondants dynamique.

MIXITÉ : UNE POLITIQUE DE PARITÉ, À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

L'engagement d'Harmonie Mutuelle en matière de mixité s'est concrétisé par un accord d'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail pour 2016-2018. Cet accord vise à renforcer les actions en faveur de la mixité et de l'accès des femmes et des hommes à tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise, mais aussi à favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée. Décliné en 5 axes prioritaires, il a donné lieu à différentes mesures.

- **Lutte contre les stéréotypes de genre :** une sensibilisation des collaborateur.rice.s a été menée via une campagne d'affichage, des quiz, du théâtre forum… ;
- **Mixité interne :** la féminisation des filières Système d'information, Relation à distance et Commerciale – adossée à un objectif d'amélioration du taux de répartition F/H de 10 % – s'est accompagnée d'une démarche garantissant l'accès aux entretiens à 50 % de femmes et d'hommes, avec la signature d'une charte de recrutement responsable, de la charte de la diversité et un partenariat avec Femmes numérique.
- **Féminisation de l'encadrement :** un dispositif de valorisation des parcours professionnels féminins a été élaboré en vue de favoriser l'accès des femmes aux responsabilités (lire l'encadré) ;
- **Égalité des salaires :** les indicateurs de suivi des écarts salariaux et la sensibilisation des managers ont permis un rattrapage salarial de 90 K€ en 2017 (84 situations redressées).
- **Équilibre vie professionnelle/vie privée et qualité de vie au travail :** horaires variables, moyens de travail collaboratifs, berceaux en crèches via le groupe VYV Care, don solidaire de jours de repos… De nombreux aménagements ont été apportés. Désormais 1000 collaborateurs bénéficient du télétravail, le dispositif Prof Express d'aide aux devoirs accompagne près de 1000 élèves, le congé paternité est adopté à 80 % par les hommes (vs 69 % au niveau national).

Harmonie mutuelle
GROUPE VYV

REPÈRES

PLUS DE 4 500
collaborateurs

60 000
entreprises adhérentes

4,6 MILLIONS
de personnes protégées

482 490
personnes protégées par l'ACS

80 %
de femmes dans les effectifs

40 %
de femmes au sein du Conseil d'Administration et au comité de direction

52 %
de cadres femmes

7,12 %
taux d'emploi de Travailleurs en situation de handicap

2/3
des administrateurs ont moins de 50 ans

INTERVIEW

Catherine TOUVREY

Directrice générale d'Harmonie Mutuelle

En tant qu'employeur responsable, Harmonie Mutuelle mène une politique volontariste en matière d'inclusion et d'égalité professionnelle. Comment déclinez-vous concrètement cet engagement dans vos actions et votre culture d'entreprise ?

Depuis longtemps, Harmonie Mutuelle mène une politique très volontariste en matière d'inclusion et d'égalité professionnelle. Cela relève dans notre cas, bien plus de la responsabilité sociale personnelle des dirigeants qui sont pétris de valeurs humaines, que de la loi. Motivée à entretenir la confiance et à conduire ses activités dans l'intérêt des 4,6 millions de personnes qu'elle protège, des 1 700 représentants élus, des plus de 4 500 collaborateurs, Harmonie Mutuelle s'est engagée dès 2010 à accroître sa valeur sociétale. Concrètement, Harmonie Mutuelle s'est dotée d'une mission Egalité des chances et Diversité et a signé de nombreux accords pour formaliser ses engagements : Charte du recrutement responsable, Charte de la diversité, accords d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées mais aussi de l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail… La mutuelle a également noué plusieurs types de partenariats décisifs avec notamment Nos Quartiers ont du talent, le Tour de France de la diversité et la Fondation Agir contre l'exclusion ou encore à travers les 50 jeunes en service civique qui accompagnent les personnes en situation de fracture numérique. En matière de parité et de handicap, les chiffres montrent que nos objectifs sont atteints. Nous sommes aussi très attentifs à la diversité sociale, culturelle, à l'inclusion des minorités visibles, etc.

La mesure de l'impact est essentielle, quels sont les critères retenus et quel est l'impact de cette stratégie sur la performance de l'entreprise ?

Nous sommes profondément convaincus que l'énergie disponible, l'engagement de nos salariés et des représentants de nos adhérents, donc la performance de notre mutuelle sont et seront de plus en plus directement liés à ces sujets d'inclusion et d'égalité professionnelle. En tant qu'employeur socialement responsable, nous avons un devoir d'exemplarité sur ces sujets. Nous travaillons pour l'inclusion de toutes les compétences dans l'entreprise, l'inclusion de personnes différentes, pour favoriser la mixité sur tous les métiers de l'entreprise et à tous les niveaux. Quelques chiffres à retenir : 43 % des membres du Conseil d'Administration sont des femmes (vs 27 % en 2015). 42 % des managers du Comité de Direction Générale sont des femmes (33 % en 2015) : on peut parler de parité aujourd'hui. 40 % des Directeurs régionaux sont des directrices. Le taux d'emploi de personnes en situation de handicap est de 7,12 %. L'obtention en 2017 du label ENGAGE RSE de l'AFNOR est une vraie reconnaissance de notre politique RH engagée dans les domaines de la diversité et du dialogue social notamment.

Selon vous, quelles sont les conditions de réussite pour aller encore plus loin sur le champ de l'inclusion de tous les talents dans la diversité ?

Je suis profondément convaincue qu'il y a urgence, dans notre société française, à ce que chacun sache qu'il y a une place et la trouve. Chacun peut être un acteur de la cohésion sociale à son échelle et heureusement. Mais il est vrai que les cadres supérieurs et les dirigeants ont une responsabilité particulière dans le cadre des recrutements. Deux conditions sont nécessaires pour favoriser l'inclusion de tous les talents au sein de l'entreprise : oser innover et informer pour changer le regard. La mise en place récente d'une formation pilote pour les managers et les équipes RH en Ile-de-France d'Harmonie Mutuelle est un exemple d'innovation. Le programme et l'animation de cette formation à la non-discrimination et à la mixité ont été fort appréciés des participants notamment l'introduction performée par un slammer. Ce nouveau format était un pari qui a réussi. Quant au volet information, le succès de la web-série « Vis mon Sport » dont Harmonie Mutuelle est partenaire depuis 4 saisons, illustre parfaitement le changement de regard sur le handicap (de 1,5 million de vues en 2015 à 6 millions en 2017). Théo Curin le jeune nageur handisport d'exception est notre ambassadeur sport santé. Enfin le partenariat entre Harmonie Mutuelle et Amaury Sport Organisation (A.S.O.) est un partenariat de cause. Le running est un levier d'inclusion et de solidarité. Différentes initiatives visent à encourager l'égalité hommes-femmes et l'inclusion.

TALENTS AU FÉMININ : DÉTECTER ET ACCOMPAGNER LES POTENTIELS FÉMININS

Si Harmonie Mutuelle compte 52 % de femmes parmi ses cadres, ce taux n'atteint plus que 34 à 41 % aux derniers niveaux d'encadrement, contre 60 % au premier niveau. C'est pourquoi le groupe mutualiste a lancé en 2017 le programme Talents au Féminin pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Ce dispositif de détection des potentiels féminins accompagne chaque année une dizaine de femmes cadres de 1er niveau dans leur évolution de carrière. Il consiste en un parcours de formation personnalisé comportant des modules de développement personnel visant à l'acquisition de compétences transverses.

Parallèlement à ce dispositif, les collaboratrices peuvent rejoindre le réseau social d'entreprise ou encore adhérer au réseau Mut' Elles qui est ouvert aux femmes mutualistes mais aussi aux hommes. Enfin, Harmonie Mutuelle valorise les réussites des femmes au travers d'un partenariat avec les Trophées Femmes de l'Économie.

"Talents au féminin"
Séverine Deaux, Régine Le Dinh OA TALENTS, Émeline Marcoux, Géraldine Dufils, Cécile Dutemple, Noëlla Le Corvaisier.

LE TÉMOIGNAGE DES SALARIÉES D'HARMONIE MUTUELLE

Hélène Lencauchez, Directrice Marketing Marché des Particuliers chez Harmonie Mutuelle

« Le parcours « Talents au féminin » m'a permis de développer très concrètement mes capacités de leadership, de mettre en valeur les atouts de mon parcours professionnel et de me projeter efficacement pour la suite, avec des objectifs individuels à court et moyen termes, que je continue de travailler encore aujourd'hui. Le mix « travaux en groupe » et « coaching individuel » est très complémentaire. Un vrai sentiment d'appartenance au collectif s'est créé : c'est une vraie force de se sentir collègues, femmes et solidaires et de pouvoir s'entraider les unes et les autres. Hasard ou chance, la formation a été concomitante à mon évolution professionnelle vers un poste de cadre dirigeante, renforçant plus encore sa mise en œuvre opérationnelle… quasi immédiate ! »

Géraldine Dufils, Responsable Distribution Centre Relation Clients, Direction Marketing Distribution

« Depuis 2018, je vis une évolution professionnelle qui a coïncidé avec mon parcours Talents Féminins qui m'a résolument permis de m'inscrire dans une dynamique et d'accéder à mon objectif. Comment ? Grâce aux modules riches et variés vécus en collectif avec mes collègues j'ai pu travailler ma posture, me remettre en question personnellement, aller chercher des forces au fond de moi. Le parcours ne serait pas complet sans le coaching personnalisé de Régine Le Dinh dont la passion vous donne envie de vous dépasser et de ne rien lâcher. Le programme est vraiment mobilisateur et reste un marqueur pour moi dans mon quotidien aussi bien personnel que professionnel. »

SUITE DES TÉMOIGNAGES

Emeline Marcoux, responsable Architecture d'Entreprise, Direction du Pilotage de la Transformation, Direction des Opérations et de la Transformation)

« Le parcours Talents au féminin m'a apporté beaucoup de confiance dans mes qualités personnelles et ma posture de manager chez Harmonie Mutuelle. En travaillant avec la coach sur mes points forts, je me suis découvert des ressources cachées sur lesquelles je n'osais pas m'appuyer dans le monde de l'entreprise, à cause d'à priori ou faute de « role model » féminin dans mon domaine, l'architecture d'entreprise. Cette formation m' a apporté des clés pour manager autrement, encourager la diversité dans les équipes, faire grandir les collaborateurs et développer chez moi et mes collaborateurs ces savoir-être. Ce parcours est une bulle de bienveillance et d'énergie positive.

J'y ai rencontré des femmes formidables qui travaillent dans des domaines différents, et qui toutes contribuent à la stratégie de l'entreprise : nous sommes désormais un réseau prêt à nous mobiliser, nous entraider, pour murir un plan d'action ou développer nos talents ».

ÉGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ : DES PARTENARIATS DÉCISIFS

Harmonie Mutuelle a réaffirmé son engagement en matière d'égalité des chances et de diversité en nouant plusieurs types de partenariats.

En mai 2017, Harmonie Mutuelle officialise son partenariat avec Nos Quartiers ont du Talent, acteur incontournable dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus de milieux modestes ou de quartiers prioritaires. Le principe est qu'un.e manager accompagne dans sa recherche d'emploi un jeune diplômé (Bac +3) à raison de 2 heures par mois. « Cette démarche, volontaire et citoyenne, permet à nos managers de vivre une expérience humaine enrichissante et de se mobiliser autour de valeurs fédératrices telles que l'engagement » Caroline Lebrun, directrice des Ressources Humaines d'Harmonie Mutuelle.

En 2018, Harmonie Mutuelle devient aussi partenaire du Tour de France de la Diversité. En signant la charte en 2016, Harmonie Mutuelle réaffirme sa conviction que la diversité est source de performance et de valeur ajoutée sociale et sociétale. Dans sa volonté d'aller toujours plus loin, Harmonie Mutuelle a participé en 2018 à une dizaine d'actions en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de l'inclusion partout en France, qui s'inscrivent dans un meilleur accès au numérique pour tous (femmes, individus éloignés de l'emploi).

Harmonie Mutuelle s'engage aux côtés de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et des Clubs régionaux d'entreprises Partenaires de l'Insertion (CREPI) pour lutter contre toutes les formes d'exclusion. En 2017, Harmonie Mutuelle a mené plusieurs initiatives locales en régions : accompagnement et coaching de personnes éloignées de l'emploi, parrainage de jeunes en décrochage scolaire, accueil de stagiaire en découverte métiers et entreprise dont opération « un jour un métier en action » qui permet aux personnes en situation de handicap de découvrir sur une journée les métiers de la mutuelle, ateliers de sensibilisation.

HANDICAP : VERS UNE POLITIQUE DE VÉRITABLE INCLUSION

En 2017, avec un taux d'emploi handicap de 7,12 %, Harmonie Mutuelle se place au-delà de l'obligation légale et se positionne comme une entreprise inclusive. Un résultat obtenu grâce à de nombreuses actions qui jalonnent le nouvel accord handicap 2017-2019. Une démarche résolument responsable qui vise à intégrer la prise en compte de l'égalité des chances au quotidien comme le précise Noëlla Le Corvaisier, Responsable Diversité chez Harmonie Mutuelle. A travers cet accord, Harmonie Mutuelle entend faire de ses actions en faveur du handicap, un axe majeur de sa politique sociale.

- **Recrutement :** en 2017, Harmonie Mutuelle a réalisé 50 embauches dont 8 CDI et 16 CDD de plus de 6 mois, et accueilli 25 stagiaires (cible sur les 3 ans : recruter 40 personnes en situation de handicap en CDI et CDD de plus de 6 mois et accueillir 60 stagiaires).
- **Intégration et maintien dans l'emploi :** 28 aménagements de poste de travail ont été effectués (93 % matériels, 7 % organisationnels). Harmonie Mutuelle s'est dotée notamment de l'outil Elioz conçu pour les collaborateurs déficients auditifs afin d'améliorer l'accessibilité à l'information et au dialogue.
- **Sensibilisation des collaborateurs :** accueil de stagiaires en découverte métiers mais aussi théâtre forum, mises en situation, découverte du braille, initiation à la langue des signes ou encore handisport, parcours guide d'aveugle, témoignages de collaborateurs, expositions photo, marché solidaire avec des Esat. La sensibilisation s'est faite sous toutes les formes !
- **Sous-traitance et prestations auprès du secteur protégé et adapté :** 24 contrats ont été passés pour un volume d'affaires de 1,2 M€ en s'appuyant sur le nouveau dispositif Handicall. Ce centre d'appel du secteur adapté comporte une vingtaine de collaborateurs qui travaillent exclusivement pour Harmonie Mutuelle en tant que conseillers téléphoniques de la relation adhérent.

MGEN : UNE MUTUELLE HISTORIQUEMENT ENGAGÉE POUR L'ÉGALITÉ ET LES DROITS DES FEMMES

Depuis sa création, MGEN encourage et soutient la lutte des femmes pour conquérir de nouveaux droits et accéder à l'égalité homme/femme.
Véritable moteur du mouvement social, la mutuelle a toujours œuvré pour la liberté des femmes à disposer de leur corps. Ses prestations ont, à chaque fois, accompagné cette liberté (IVG, contraception…).

Aujourd'hui, MGEN prend position en faveur de la PMA pour toutes les femmes, dans le cadre de la révision de la loi bioéthique prévue cette année.

Acteur de prévention pour la santé pour tous, MGEN agit aux côtés de nombreux partenaires, tels Octobre Rose pour lutter contre le cancer du sein, et œuvre toute l'année pour la promotion de l'action physique et sportive auprès des femmes.
MGEN soutient également la recherche sur la connaissance de la santé des femmes via sa Fondation d'entreprise pour la santé publique.
Acteur et partenaire de la lutte contre toutes formes de discriminations, MGEN intervient auprès des jeunes publics au sein de l'ADOSEN-Prévention santé MGEN qui vient de lancer une campagne baptisée « Stéréotypes – Stéréomeufs » visant à lutter contre les stéréotypes de genre et toutes les formes d'inégalités entre les filles et les garçons.

INTERVIEW

Isabelle HEBERT

Directrice générale du Groupe MGEN,
vice- présidente du Groupe Vyv

Vous êtes dans un secteur où les femmes dirigeantes ne sont pas légion. Comment faire évoluer la culture des organisations, managers et collaborateurs ?

La MGEN fait figure d'exception dans le paysage des mutuelles. C'est une entreprise très féminisée, avec 75,3 % de femmes. Plus d'un cadre sur deux est une femme et nous comptons également plus d'administratrices, plus d'opérationnelles, et plus de femmes dans la hiérarchie que la plupart des mutuelles.

Je suis convaincue que les femmes ont leur place au sein des entreprises et à tous les niveaux : après tout, elles sont bien souvent déjà les chief protection officer de la famille ! Mais je valorise avant tout la diversité des talents plus que l'équilibre hommes-femmes. L'essentiel est que chacun s'implique dans des initiatives et véhiculent des idées et des modes de pensées innovants.

Quelles actions concrètes sont menées par la MGEN pour lutter contre les stéréotypes et faire émerger et inclure des talents féminins ou issus des diversités ?

MGEN met en place différentes actions mais j'en citerai 3 particulièrement éclairantes :

La première est Stéréotypes/Stéréomeufs, une action nationale de sensibilisation à l'égalité filles-garçons à destination des élèves du primaire, du collège et du lycée. Les élèves visionnent des vidéos dédiées contenant des stéréotypes de sexe vis-à-vis des femmes comme des hommes. Ils doivent ensuite déceler les préjugés filles-garçons. S'engage alors un débat entre les élèves, encadré par un intervenant outillé avec des contenus pédagogiques, afin de les responsabiliser et d'exercer leur sens critique.

La seconde est notre soutien au sport féminin, terrain fondamental d'expression de la diversité et de la performance. A travers MGEN Académie, nous soutenons des sportives et des sportifs, comme Martin Fourcade ou Floria Gueï. MGEN est également partenaire du magazine Les Sportives qui traite de l'actualité sportive avec un regard spécifiquement donné aux femmes.

La troisième est le rajeunissement et la féminisation des équipes de la MGEN et notamment du comité de management, reflet de notre politique de diversité. Nous accueillons des gens de tous horizons dont la diversité fait notre richesse.

mgen
GROUPE VYV

REPÈRES

9 873
Nombre de salariés

+ 3500
militants (élus bénévoles ou détachés)

4,128 364 MILLIONS
bénéficiaires d'une protection sociale

75,3 %
de femmes salariées

54,7 %
de femmes cadres

6,42 %
Taux d'emploi des personnes handicapées

2019
Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en cours de renouvellement

Copyright Matthieu RAFFARD

SNCF, UNE ENTREPRISE PLURIELLE À L'IMAGE DE SES CLIENT·E·S

Acteur majeur des secteurs de la mobilité et de la logistique, SNCF tire son savoir-faire de l'expertise de ses équipes. Convaincue que la diversité est source de richesse et de performance, l'entreprise est particulièrement fière de refléter la pluralité de la société. Dans un monde qui se transforme très vite, c'est un atout qui lui permet de rester innovante et agile.

C'est pourquoi SNCF investit dans une politique d'inclusion de qualité depuis de nombreuses années.

La diversité culturelle et sociale, l'égalité des chances ainsi que la mixité et l'égalité professionnelle sont des valeurs fondamentales que l'entreprise met en œuvre, aussi bien dans ses dispositifs de recrutement que dans son fonctionnement quotidien.

Une SNCF plus inclusive, c'est une SNCF qui permet à chacun et chacune de trouver non pas une place mais sa place.

FAIRE DE L'INCLUSION UN LEVIER DE RÉUSSITE

ZOOM SUR DEUX DISPOSITIFS INNOVANTS

HANTRAIN

Le dispositif Hantrain créé en 2012, s'adresse aux personnes en situation de handicap. Il leur offre une reconversion aux métiers SNCF tels que caténairiste, agent de vente ou technicien de maintenance des trains ou encore aiguilleur du rail. Après une période de préparation opérationnelle à l'emploi (POE) de trois mois, proposée par Pôle Emploi, ils débutent leur alternance au sein de SNCF. Ils ont alors entre treize et dix-huit mois pour préparer un diplôme équivalent au Baccalauréat. Hantrain occupe une place importante dans les politiques RH mises en œuvre et représente un tiers des recrutements des personnes en situation de handicap. Depuis 2012, 134 personnes ont été recrutées via ce dispositif.

Le Service Militaire Volontaire (SMV)

Mis en place en 2015, en collaboration avec l'armée de terre, ce dispositif vise à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi en leur proposant un parcours individualisé au sein d'unités militaires spécifiques. Ainsi, les jeunes du SMV s'engagent à suivre sous l'uniforme une formation comportementale, citoyenne et professionnelle d'une durée de 6 à 12 mois, construite pour les amener à l'emploi dès l'issue de leur formation.

Articulée autour de deux piliers principaux, cette formation a pour ambition, en premier lieu de permettre aux jeunes de se réapproprier les règles de vie en collectivité, de bénéficier d'une formation civique et citoyenne, de faire une remise à niveau scolaire, de se former aux gestes de premiers secours et au passage du permis de conduire. Le second objectif est de les préparer à l'emploi en suivant un parcours d'insertion au sein de SNCF. Les jeunes sont en stage pendant 4 mois pour découvrir se former à un métier. A la fin du stage, ils passent les tests de recrutement en vue d'une intégration chez SNCF.

REPÈRES

160 000
salarié-e-s chez SNCF

20,5 %
de femmes

27,8 %
de cadres femmes

6 656
salarié.e.s en situation de handicap (taux d'emploi de 4.62 %)

21 %
des recrutements dans les quartiers prioritaires

1992
1er Accord Collectif en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

2004
Signature de la Charte Diversité

2006
1er Accord Collectif Egalité & Mixité

2012
Création du Réseau SNCF au Féminin

2015
Obtention du Trophée de la Diversité pour le Kit « Manager la Diversité et la mixité »

2017
Obtention du prix Défis RSE pour le dispositif Hantrain

2018
Renouvellement de la Charte de la Diversité

Copyright Brigitte Baudesson

INTERVIEW

Benjamin RAIGNEAU

DRH de SNCF

En tant qu'entreprise maillant tout le territoire et accueillant des passagers issus de toute la diversité sociale et territoriale française, SNCF s'engage publiquement dans une politique volontariste d'inclusion. En quoi cela consiste-t-il concrètement ?

SNCF est engagée de longue date dans des politiques diversité et en est très fière. Nous étions parmi les premières entreprises à signer la Charte de la Diversité que nous avons renouvelé en septembre 2018. Aujourd'hui, 21 % de nos recrutements se fait dans les quartiers prioritaires avec des actions comme les Rendez-vous Egalité & Compétences où nous allons à la rencontre des jeunes pour contrer l'autocensure et leur offrir l'opportunité d'intégrer SNCF.

Nous sommes également l'un des premiers employeurs de salarié.e.s en situation de handicap, avec 6 656 personnes concernées.

Pour favoriser le recrutement de ces personnes, nous avons mis en place un dispositif d'accueil en alternance baptisé « Hantrain »

En matière de mixité, nous menons des actions pour féminiser nos métiers techniques et garantir l'égalité professionnelle en invitant par exemple des lycéennes à découvrir nos métiers techniques. Nous nous appuyons aussi sur les initiatives portées par le réseau SNCF au Féminin, le plus grand réseau de femmes en entreprise qui compte plus de 6 300 adhérent.e.s.

Mener une politique d'inclusion c'est pour nous, créer les meilleures conditions de travail pour que chacun de nos salarié.e.s soit en mesure de faire valoir sa personnalité, ses talents, ses idées, son énergie.

Et concrètement quelles actions mettez-vous en place pour accompagner vos ambitions ?

Nous développons de nombreux outils pour aider nos salarié.e.s et nos managers à installer un vivre ensemble de meilleure qualité et aussi pour lutter contre le sexisme, la discrimination.

Nous avons par exemple développé un Serious Game « ProDIVERSITÉ » pour sensibiliser les managers et les salarié.e.s aux enjeux liées aux discriminations. Plus de 3500 salarié·e·s, dont 1000 managers ont déjà suivi cette formation spécifique. Nous avons également lancé les RDV Diversité & Inclusion, ce sont des conférences animées par des professionnels et des experts, diffusées en streaming pour donner à nos salarié.e.s des clés pour ouvrir le dialogue et accélérer les consciences autour du bien vivre ensemble. Cette politique volontariste est portée au plus haut niveau de l'entreprise. En juillet 2017, les 33 membres du directoire élargi ont signé « Le Manifeste du Groupe SNCF pour la Mixité » et chacun d'eux s'est engagé à mener à bien une action concrète en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Nous avons élaboré un programme « Mixité en jeu » spécialement dédiés aux comités de direction opérationnelle dans les établissements pour faire progresser la mixité et l'égalité professionnelle et lutter contre le sexisme au plus près du terrain.

INNOVER POUR RÉSISTER AU SEXISME ORDINAIRE

SNCF au Féminin

Selon le baromètre interne IFOP 2017 de perception du sexisme, 44 % des salariés de SNCF, hommes et femmes, ont entendu un homme s'adresser à une femme, dans le cadre du travail, en l'appelant de façon inappropriée. Contrairement à de nombreuses entreprises qui se voilent la face, SNCF a fait de la lutte contre les discriminations sexistes une priorité.

INTERVIEW

Francesca ACETO

Présidente du Réseau SNCF au Féminin

Notre réseau interne SNCF au Féminin existe depuis 7 ans et la lutte contre le sexisme est l'un de nos principaux engagements.

Avec la direction des Ressources humaines, nous menons des actions de sensibilisation et des formations pour donner des clés aux salariées afin de lutter contre le sexisme : apprendre à en parler, y compris avec la personne qui a eu le comportement sexiste, libérer la parole, atténuer le ressenti, voire éradiquer le sentiment de victimisation que l'on peut éprouver dans de telles circonstances.

Cela commence à porter ses fruits, ces progrès sont mesurables dans les résultats du ***baromètre interne de perception du sexisme ordinaire que nous avons mis en place depuis 2015 :*** *en 2 ans, nous sommes passés de 52 % à 44 % des salariés qui perçoivent du sexisme ordinaire (- 8 pts en % de 2015 à 2017).*

Pour aller plus loin et plus vite, nous avons construit avec une start-up et les conseils d'une coach, un atelier en ligne, un micro-learning d'une heure trente pour donner des outils aux femmes pour résister face au sexisme ordinaire. Il est divisé en modules de 8 minutes qui correspondent à différentes manifestations de sexisme vécues au sein de l'entreprise.

Ce parcours de formation, qui a déjà bénéficié à 2000 personnes, apporte des outils pour analyser ces situations, pour apprendre à les désamorcer, elle apporte des réponses concrètes, des dispositifs d'aide et de soutien et un rappel des lois, des règles existantes dans ce domaine.

Il est proposé aux femmes de l'entreprise et de nombreux hommes s'inscrivent aussi. Par son format court et personnalisable, nous souhaitons toucher tout particulièrement des femmes dans nos métiers opérationnels. Et parallèlement, la DRH a mis en place des formations destinées aux managers, pour les aider à prendre conscience du sexisme, à l'identifier et à savoir quoi faire pour l'éradiquer.

Copyright Matthieu RAFFARD

Pour ressourcer le monde, Veolia valorise toutes ses ressources

Le groupe Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie grâce aux 168 800 collaborateurs qui, chaque jour à travers le monde, contribuent à "ressourcer le monde". Pour valoriser son capital humain, le groupe a défini comme axes prioritaires la mise en place de processus de ressources humaines équitables et non discriminants, le développement de la mixité et de l'égalité femmes/hommes et le renforcement du dialogue social. Veolia a signé plus de 1000 accords avec ses partenaires sociaux dans l'ensemble de ses géographies et a récemment adhéré au *Global Deal Initiative* visant à développer le dialogue social dans le monde.

Les actions concrètes, en faveur de la diversité et de l'équité sociale, sont nombreuses et valorisées notamment à travers la démarche des Trophées des initiatives sociales. Ainsi, parmi près de 350 initiatives menées en 2017 dans plus de 43 pays, une trentaine ont été primées en interne et retenues pour être déployées. **En matière de mixité, Veolia développe des dispositifs internes comme le réseau de mixité WEDO ou le programme de formation *Women in Leadership* pour faire progresser la mixité et soutenir les parcours féminins à tous les niveaux de l'entreprise.** Veolia est par ailleurs partenaire du *Women's Forum for the Economy and Society* depuis 2015.

POUR UNE MIXITÉ À TOUS LES NIVEAUX

• Investir les métiers « dits masculins »

Depuis juin 2016, Veolia est partenaire de l'association *Elles Bougent* qui sensibilise les lycéennes/étudiantes aux métiers scientifiques et techniques sur le principe de témoignages de femmes salariées sur leur parcours professionnel. Près de 80 marraines ingénieures ou techniciennes de Veolia sont aujourd'hui mobilisées pour participer aux événements *Elles Bougent* en France et à l'international.

• La mixité, c'est l'affaire de tous !

Lancé en 2016, le réseau interne WEDO regroupe des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Objectif : ouvrir des discussions et générer des idées pour progresser concrètement sur la mixité et l'égalité professionnelle. WEDO compte près de 2 300 membres dans plus de 40 pays.

• Favoriser les réussites au féminin

Le programme WIL *(Women in Leadership)*, créé en 2014 par Veolia en Amérique du Nord, est un dispositif de coaching à distance qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers. D'une durée de 9 mois, ce programme aborde de multiples domaines comme l'équilibre vie professionnelle et personnelle, la communication, le développement et l'efficacité personnelle. Résultat : 3 fois plus de femmes ont vu leur carrière progresser après avoir suivi ce programme. WIL se déploie aujourd'hui chez Veolia en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et prochainement en Amérique latine avec le programme *empowHER*.

VEOLIA

REPÈRES

168 800
salariés dans 45 pays

20,7 %
de femmes

26,4 %
de femmes cadres

UN OBJECTIF DE 30 %
de femmes cadres à horizon 2020

33 %
de femmes managers recrutées en 2017

46 %
de femmes au sein du Conseil d'Administration

Phototheque VEOLIA - Wouter Borre Productions

POUR EN SAVOIR PLUS ...

◆ ÉTUDES, BAROMÈTRES :

. Emploi et questions sociales dans le monde, Tendances pour les femmes 2018 - Organisation Internationale du Travail.
. Global Gender Gap report de fin 2017. Le Forum Économique Mondial (World Economic Forum)
. La situation du marché du travail au 1er trimestre 2018, les 5 faits saillants - les RDV de Grenelle.
. Rapport de la direction de la Recherche et des Statistiques (DREES)
. Etude du Grand Prix mixité Ethics & Boards 2018
. Rapport du HCE sur les Inégalités entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture, Rapport n°2018-01-22-TRA-031 voté le 22 janvier 2018
. Rapport HCE – Formation à l'égalité filles-garçons : Faire des personnels enseignants et d'éducation les moteurs de l'apprentissage et de l'expérience de l'égalité - Rapport n°2016-12-12-STER-025
. Baromètre Envie d'Entreprendre mai 2016
. Sondage Opinion Way, intitulé Viser Haut, 2017
. Les chiffres clés de l'entrepreneuriat féminin en France du 14 janvier 2016, Bpifrance
. Baromètre EY – France Digitale de 2017
. 10e baromètre de la perception des discriminations de l'emploi réalisé par l'OIT
. Fondation Jean-Jaurès – Observatoire LGBT+ IFOP – sondage du 27/6/2018
. Agefiph, tableau de bord 2017
. Rapport France Stratégie 2016
. Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? Institut Montaigne
. Wason, On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12, 129–140.
. Wason & Evans, Dual processes in reasoning ? Cognition, 3, 141–154
. Etude UNAF 2018
. Enquête insertion de juin 2017 de la Conférence des Grandes Écoles
. Baromètre Trendence 2015
. Etude RégionsJob 2016
. Observatoires des inégalités – dossier de mai 2017

◆ OUVRAGES DE RÉFÉRENCE :

. Catherine Vidal, Nos cerveaux, tous pareils tous différents, Égale à Égal, édition Belin, 2015
. Génération #Startuppeuse ou la nouvelle ère, Viviane de Beaufort, édition Eyrolles
. L'égalité Femme-Homme dans la sphère professionnelle, film produit par l'ONG d'information Le Projet Imagine et réalisé par Frédérique Bedos
. Entrepreneuse, pourquoi pas vous ? de Sophie Meurisse et Frédérique Clavel, édition Eyrolles
. La collection EGALE à EGAL, éditions Belin,
. Claudie Baudino, Le sexe des mots : un chemin vers l'égalité, 2018
. Brigitte Gresy, Le sexisme au travail, fin de la loi du silence ?, 2016

Défis RSE 2019
Les Trophées de la Responsabilité Sociale & Environnementale

APPEL À CANDIDATURES TROPHÉES DÉFIS RSE 2019

News RSE

LES TROPHÉES DE L'INNOVATION DANS LA RSE POUR UN MONDE DURABLE ET SOLIDAIRE

Avec la parrainage du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire

En 2019, relevez le défi de la RSE, candidatez pour devenir lauréat de la 7ème édition des Trophées Défis RSE

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Dossier de candidature disponible en Mars 2019

Vous représentez une entreprise privée ou publique (ETI, PME, TPE), une entreprise familiale, une coopérative, une entreprise de l'économie sociale ou solidaire (ESS), une collectivité, un établissement public, un investisseur institutionnel, une société de gestion financière, une fondation, une association ou une ONG.

6 bonnes raisons de candidater aux Trophées Défis RSE :

- Faîtes connaître les bonnes pratiques RSE de votre organisation.
- Faites-nous connaître l'engagement citoyen des salariés, de votre équipe, de votre patron.
- Valorisez vos actions responsables pour la planète, l'environnement et l'humain, pour la société, pour l'innovation économique et sociale.
- Distinguez-vous de vos concurrents en donnant du sens à votre entreprise.
- Valorisez vos équipes, elles le méritent !
- Participez à la transition écologique et solidaire, soyez acteurs pour le futur de nos enfants et des générations à venir.

Rejoignez le Club des organisations responsables en 2019

8 CATÉGORIES POUR CANDIDATER AUX DÉFIS RSE 2019 : (candidature possible dans 2 catégories maximum)

LE TROPHÉE DÉFIS RSE POUR L'ENVIRONNEMENT

Certification, normes HQE, recyclage, économie d'énergie, biodiversité, reforestation, maîtrise des risques, politique climatique, économie circulaire.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE POUR LES RESSOURCES HUMAINE

Politique sociale vis-à-vis des salariés, politique diversités, égalité professionnelle, handicap, qualité de vie au travail.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE POUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Politique de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, innovation dans la mise en oeuvre du dialogue, implication territoriale, partenariat avec les acteurs locaux.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Réservé à toutes les entreprises et organisations de l'ESS.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE POUR UNE FINANCE RESPONSABLE

Gestion financière responsable, prise en compte des critères ESG, extra-financiers et climatiques des sociétés de gestion (asset managers) et des investisseurs (asset owners), application de l'article 173.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE DE LA TPE / PME RESPONSABLE

Entreprise de toute taille, quel que soit le statut juridique y compris coopérative.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE SANTÉ AVEC HARMONIE MUTUELLE

Innovation santé (technologique ou autre), démarche managériale innovante dans le secteur de la santé, prise en compte santé-environnement, accès aux soins, politique RSE/ démarche innovante dans un établissement de santé.

LE TROPHÉE DÉFIS RSE DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Politique d'engagement sociétal accompagnée d'objectifs et de moyens, soutien à des grandes causes d'intérêt général, démarche citoyenne, actions de solidarité, engagement pour la cité.

Pour candidater aux Trophées Défis RSE 2019
Téléchargez le dossier de candidature sur le site internet : www.newsrse.fr
Contactez par mail NEWS RSE : **secretariat@newsrse.com**
Twitter : @DefisRSE
Linkedin : Nora Barsali

Partenaires officiels

BNP PARIBAS · BNP PARIBAS REAL ESTATE · Harmonie mutuelle · ROCHE-BRUNE

Partenaires réseaux

myRSE network · AEF · DES ENJEUX ET DES HOMMES · EthiFinance · lucie

NOTES

Remerciements
Merci à Valérie Rilos, consultante rédactrice pour sa contribution et relecture attentive.
Guide réalisé par
NewsRSE, la communication responsable
secretariat@newsrse.com
www.newsrse.fr
Conception graphique : Vanessa Touati conseil en Publicité
Impression : Imprimerie Frazier
Rédaction et Direction de la publication : Nora Barsali
Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'auteure est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, en application des articles L122-10 à L122-12 du code de la priorité intellectuelle.

Pour le sport, c'est votre coach.
Pour la musique, vous avez la playlist.

Pour votre protection, Harmonie Mutuelle vous accompagne.

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, n°Siren 538 518 473.
Numéro LEI 969500LUSZH89441D57. HUMZ21L

UN EXPERT DÉDIÉ VOUS CONSEILLE AU QUOTIDIEN ET VOUS AIDE À PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS POUR VOUS ET VOS SALARIÉS.

- Près de 300 conseillers experts de la protection sociale **pour maîtriser vos restes à charge**,
- Un réseau de plus de 11 000 professionnels de santé et 1 000 établissements de soins partenaires **pour vous garantir un service de qualité au meilleur coût**,
- Plus de 380 intervenants spécialistes de la prévention **pour réaliser diagnostics et plans d'actions pour répondre à vos questions de santé en entreprise.**

LE CHOIX POUR MIEUX DÉCIDER.
PRÉVENTION • SANTÉ • PRÉVOYANCE

Découvrez nos solutions sur **harmonie-mutuelle.fr/entreprises**

Harmonie mutuelle
GROUPE VYV

Nora Barsali est présidente-fondatrice de News RSE, experte en communication, affaires publiques et RSE. Elle a fondé en 2012 les Trophées Défis RSE qui sont remis chaque année en France et au Maroc.
Elle a conçu une collection de guides pratiques sur les démarches innovantes RH-RSE des entreprises : l'égalité professionnelle Femme-Homme, la diversité, le handicap, la santé et la QVT, et plus globalement sur la gouvernance des entreprises, l'engagement sociétal et la RSE. Ce nouveau **guide 2019 ÉGALITÉ, MIXITÉ, DIVERSITÉ, des entreprises à l'image de la société** dresse un état des lieux et valorise des bonnes pratiques tout en rappelant que les entreprises sont des acteurs incontournables.

Guide réalisé en partenariat avec les entreprises suivantes :

BNP PARIBAS REAL ESTATE — ENGIE — Harmonie mutuelle GROUPE VYV — mgen GROUPE VYV — SNCF — VEOLIA

Avec le soutien :

Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes et de la lutte contre les discriminations.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Collection conçue et éditée par

News RSE — Défis RSE — Le Club des Entreprises Responsables

News RSE
La communication responsable
91 Rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 PARIS
Contact : secretariat@newsrse.com - Site : www.newsrse.fr

Crédit photo : © Shutterstock