



INSTITUT DU
**CAPITALISME
RESPONSABLE**

OBSERVATOIRE DE LA MIXITÉ

Pour un progrès durable de l'équilibre Femme-Homme



6 MESURES CONCRÈTES POUR ACCÉLÉRER LA MIXITÉ EN ENTREPRISE

**Livre vert
- à développer ensemble -
proposé par l'Observatoire de la Mixité (OMix)**

L'Observatoire de la Mixité (OMix) est un *Think & Do Tank* de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR)

L'Observatoire de la Mixité

Pourquoi?

Un constat partagé... il y a urgence à faire progresser la Mixité !

■ De nombreuses initiatives pour encourager la Mixité, en particulier dans la Gouvernance

- En France, **10 lois et 3 articles de la Constitution** concernent la Mixité, l'Égalité, la Parité ;
- **Promulgation en 2011 de la loi Copé-Zimmermann**, qui prévoit que les Conseils d'Administration des entreprises soient composés « en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes », la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pouvant y être inférieure à 40 % ;
- **Lancement d'un plan interministériel 2016-2020** pour rééquilibrer les relations femmes / hommes en entreprise ;
- **Prises de position de plus en plus tranchées en faveur de la « Mixité / Gouvernance / Performance »**, Etudes McKinsey « Women Matter » depuis 2012, rapports du World Economic Forum Davos, le mouvement « Patrons champions du changement » par le MEDEF (octobre 2015), etc. ;
- **Nombreuses initiatives Mixité** en entreprise depuis de nombreuses années.

■ MAIS une progression de la Mixité qui reste insuffisante

- En 2016, **65 % des Conseils du CAC 40** et **50 % des Conseils du SBF 120** comptent au moins 40 % de femmes⁽¹⁾ ;
- **4 % des grands groupes européens** sont dirigés par des femmes, soit **14 femmes PDG parmi les 350 sociétés** de l'indice S&P Euro 350 – le nombre de femmes dirigeantes n'a toutefois plus baissé depuis huit ans (elles n'étaient que 6 en 2009)⁽²⁾ ;
- Selon les projections du Forum Économique Mondial (WEF) dans son dernier Global Gender Gap Report (octobre 2016), **il faudra attendre 2186** – soit 170 ans – **pour voir l'écart économique disparaître entre les sexes** (47 ans en Europe de l'Ouest vs plus de 1 000 ans en Asie du Sud !);
- Et une certaine **lassitude** commence à s'exprimer en entreprise vis-à-vis des questions de mixité (*gender fatigue*).

L'Omix s'est interrogé à partir de ce constat :

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

L'Observatoire de la Mixité

Pour un progrès durable de l'équilibre homme/femme

Un Think & Do Tank en faveur de la Mixité

L'OMix s'est donc penché sur les mesures Mixité qui sont réellement efficaces et sur les modalités de leur mise en œuvre, afin que les dirigeants et dirigeantes disposent d'une boîte à outil facilement actionnable.

L'OMix a étudié 32 mesures différentes pour faire progresser la Mixité dans les entreprises. Il en a sélectionné 6, estimées être les plus efficaces, et les accompagne de recommandations de mise en œuvre et exemples concrets.

L'OMix propose aujourd'hui un **livre vert**, afin de partager les 6 mesures propositions qui lui paraissent les plus efficaces à ce jour pour développer concrètement la mixité en entreprises. Cela s'inscrit dans une démarche de co-construction ; ces propositions ont vocation à être discutées et challengées en vue de l'élaboration de recommandations concrètes et argumentées auprès des entreprises. Nous sommes conscients que la Mixité est un sujet complexe et notre traitement du sujet ne saurait être ni exhaustif ni définitif.

Un Parrain : **Michel Landel**,
Directeur Général de Sodexo

L'Observatoire de la Mixité est un *Think & Do Tank* de l'Institut du Capitalisme Responsable, pour accélérer la progression de la Mixité dans les entreprises. Il vise à :

- Produire des recommandations simples à l'attention des instances décisionnelles
- Mettre en œuvre des actions de communication pour continuer de faire avancer la thématique
- Promouvoir la relation entre Mixité, Gouvernance et Performance des organisations

Son Comité d'Orientation rassemble des experts et des représentants d'institutions et associations de Place, et de Groupes Partenaires Pionniers (GPP).

* Les mesures ne comportent pas de mention sur l'égalité salariale, ce principe fondamental étant inscrit dans le droit français et devant faire l'objet d'actions spécifiques.

MESURE #1

Présenter un engagement fort des dirigeants

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

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

/ POURQUOI CETTE MESURE ?

- Dans son étude annuelle Women Matter 2016¹, McKinsey & Company a déterminé trois facteurs clés pour faire progresser la Mixité au sein d'une entreprise : la persistance, la conduite de programmes de changement et l'engagement fort de la ou du PDG et de la Direction générale, qui font de la Mixité une priorité stratégique et parviennent à engager l'ensemble du management aux différents niveaux de l'organisation.
- Les *Women Empowerment Principles*² (WEPs) élaborés par le biais d'un partenariat entre ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies en 2010, ont pour 1^{er} principe « Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises ».
- L'engagement du dirigeant ou de la dirigeante est requis pour atteindre tout résultat, car :
 - Il est la condition *sine qua non* à l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers ;
 - Il est la condition *sine qua non* à la justification et la légitimation des actions en interne ;
 - Il est la condition *sine qua non* à la motivation des équipes et au nécessaire élan pour la Mixité.

¹ [Women Matter 2016 : Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity](#)

² Principes d'autonomisation des femmes

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose :

- L'inscription de la Mixité dans la **stratégie de l'entreprise** et sa **déclinaison opérationnelle**.
- **L'exemplarité du dirigeant ou de la dirigeante dans** : son vocabulaire et celui prôné dans ses équipes, les nominations prononcées, son refus de participer à des tables rondes uniquement masculines (#JamaisSansElles), le *sponsoring* de femmes de l'entreprise, son soutien fort et sa collaboration avec le réseau Mixité de l'entreprise lorsqu'il existe, sa discipline et son autorité, les sanctions appliquées.
- **La nomination par le dirigeant ou la dirigeante d'une personne en charge de la Mixité** qui rapporte de préférence à la Direction Générale (titre : Directeur ou Directrice ou EVP – Executive Vice President) et qui travaille en coordination avec toutes et tous (divisions/métiers, syndicats, et réseau Mixité s'il existe).
- L'attribution d'un **budget significatif** pour concrétiser cet engagement, symboliquement et de manière pratique.
- L'inscription régulière – plusieurs fois par an – de la Mixité à l'**agenda des Comités Exécutifs**.
- **Le suivi d'une formation/sensibilisation** par le dirigeant ou de la dirigeante et de son équipe, qui peut se faire par exemple sous la forme d'un *cross coaching* entre COMEX de différentes sociétés, ou *peer coaching*.
- **La production d'un chapitre sur le lien entre Mixité et performance dans les publications institutionnelles** de l'entreprise (rapport annuel, rapport développement durable, document de référence), systématiquement validé par les dirigeants et dirigeantes.
- **Un plan de communication interne et externe** ponctué de prises de paroles régulières du dirigeant ou de la dirigeante sur la thématique de la Mixité.

/ PRÉCISIONS

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

MESURE #2

Opérer un changement durable de culture, vers une culture de l'inclusion

Par une sensibilisation de tous et toutes les employés aux questions de Mixité

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

/ POURQUOI ?

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

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose :

- La mise en place d'un **plan de sensibilisation Mixité** impliquant de manière concertée et méthodique : le dirigeant, la dirigeante, le/la responsable Mixité lorsqu'elle ou il existe, les RH, la communication et le réseau Mixité lorsqu'il existe.
- L'adoption d'une **approche systémique** : sensibiliser **l'ensemble** des collaborateurs et collaboratrices. Il apparaît particulièrement important d'associer pleinement **les syndicats** à cette démarche.

- **Des thématiques à aborder :**

- Les 3 « justifications » de la Mixité : l'argument éthique, l'argument RSE, l'argument performance ;
- Les stéréotypes – les biais décisionnels – les freins féminins – les piliers masculins – le *business case* Mixité (performance managériale, performance commerciale, productivité) – le sexisme ordinaire – le harcèlement.
- La valorisation des *roles models* féminins et masculins.

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

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

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

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

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

/ PRÉCISIONS...

- Il est suggéré de veiller à écarter les éléments de formation qui serait **culpabilisateurs** ou agressifs tant pour les femmes que pour les hommes.

MESURE #3

Prendre en compte la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins

Dans les process RH et opérationnels

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

/ POURQUOI ?

- À titre d'exemples, en 2015, seuls 5 % des congés parentaux sont pris par les hommes. De la même façon, les femmes assurent encore 3h52 de tâches ménagères tous les jours, contre 2h24 pour les hommes¹.
- Les *process* d'entreprise actuels – comme la formulation des fiches de postes, la détermination des seuils d'âge pour être éligible au réservoir des talents, la détermination des critères de promotion, d'expatriation ou de formation – sont majoritairement **calés sur les cycles de carrière masculins**.
- La non prise en compte de cette différence a un **impact concret, mécanique et négatif sur la capacité des femmes à progresser** au sein de la hiérarchie, et donc un impact concret sur l'entreprise.

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose :

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

¹ Observatoire de la Petite Enfance, 2015

- **Une évolution des *process* RH :**

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

- **Une analyse précise de la part de femmes à chaque niveau de la pyramide hiérarchique ainsi qu'une analyse des raisons de la déperdition des femmes d'un niveau à l'autre :**

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

/ PRÉCISIONS...

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

MESURE #4

Fixer des objectifs Mixité individuels précis et ambitieux

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

/ POURQUOI ?

- Bien que de nombreuses entreprises reportent chaque année sur la représentation des femmes dans leurs Conseils, au sein du Top 100, et même plus globalement au sein de leur organisation, **très peu y associent des objectifs chiffrés dans un horizon de temps fixe.**
- Selon l'étude *Women in the workplace* menée aux États-Unis en 2016 par McKinsey, seules 44 % des entreprises interrogées s'étaient fixé des objectifs sur le « plafond de verre ».
- **Pourtant, les objectifs comptent !** Ils permettent d'orienter l'organisation sur le terrain de la Mixité et de recentrer l'attention sur le sujet en interne.
- **L'indexation de la rémunération** des dirigeant·e·s et des managers sur la performance sociale – telle qu'elle est d'ores et déjà mise en œuvre dans certaines entreprises – témoigne de l'engagement du *top management* pour l'égalité professionnelle et encourage les managers et collaborateurs et collaboratrices à porter le sujet de la Mixité.
- Cette mesure permettrait à chacun et chacune de justifier de son implication auprès de sa hiérarchie et de ses collègues, voire de convaincre son entourage professionnel sur l'utilité des actions implémentées pour atteindre les objectifs.

/ À NOTER

La France se positionne en pays précurseur de cette avancée puisque en 2016, 65 % des entreprises du CAC 40 – soit 26 entreprises – ont intégré des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux dans la rémunération variable de leurs dirigeant·e·s, contre 4 entreprises en 2006¹.

¹ Hay Group, 2016

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose :

- D'indexer la rémunération des dirigeants et dirigeantes sur l'atteinte des objectifs de Mixité et la réussite de la politique Mixité ;
- De mettre en place des objectifs de Mixité réalistes, mais ambitieux, quantitatifs et/ou qualitatifs et lier une incitation financière pour tous les managers à l'atteinte de ces objectifs.
 - 👉 *Selon la culture et la maturité de l'organisation, l'entreprise peut choisir d'utiliser le terme « objectif », « seuil », ou « quota ».*
 - 👉 *Cette indexation de la rémunération est à adapter selon la culture et la maturité de l'Entreprise.*
- De préciser pour chaque objectif :
 - **La nature** : chiffres bruts ou évolution, déclinaison ou non en sous-objectifs ;
 - **L'horizon de temps** : annuel, pluriannuel, à 3 ans, 5 ans... Selon la situation de départ, il peut être adapté de donner du temps aux managers pour atteindre les objectifs, permettant ainsi de modifier les méthodes de recrutements, promotions, nominations ;
 - **Le contexte** : objectif individuel ou objectif d'équipe.
- Parmi les objectifs envisageables, selon le périmètre des collaborateurs et collaboratrices et conformément à la loi :
 - Taux de Mixité dans l'équipe ou périmètre de responsabilité ;
 - Taux de Mixité dans les nominations (*long list et short list*), les promotions (*long list et short list*) et les embauches (*long list et short list*) ;
 - Taux de Mixité parmi les hauts potentiels ;
 - Taux de Mixité par niveau hiérarchique et par type de poste ;
 - Taux de Mixité dans les postes opérationnels, les postes tremplins, les postes à responsabilités, les *business units* ;
 - Taux de Mixité dans les expatriations, etc.

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

/ PRÉCISIONS...

- Chaque entreprise peut prévoir des **étapes progressives** dans l'application de ces objectifs.

MESURE #5

Partager le tableau de bord des indicateurs Mixité

Dans 3 grands domaines : les viviers de talents, les COMEX/CODIR, la mobilité et l'évolution

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

/ POURQUOI ?

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

/ À NOTER

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

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

/ PRÉCISIONS...

- Certaines formes de présentation peuvent être perçues comme « anxieuses » pour les collaborateurs et collaboratrices qui pourraient développer une impression de discrimination positive. C'est pourquoi il est préconisé **une communication inclusive des indicateurs**, axée sur la « mixité » recherchée plutôt que sur la « féminisation » des effectifs, par exemple.

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose de retenir trois grandes familles d'indicateurs pertinents :

- **Les viviers de talents :**
 - Pourcentage de femmes au sein des viviers de talents des entreprises, comprenant les hauts potentiels et « futurs dirigeants » identifiés ;
 - Indicateur consolidé au niveau du groupe ;
 - Indicateur en lien avec une réflexion sur le cycle de carrière des femmes – l'âge clé des viviers étant actuellement généralement fixé entre 30 et 40 ans, coïncidant souvent ainsi avec le(s) congé(s) maternité.
- **Les COMEX et CODIR :**
 - Pourcentage de femmes au sein des COMEX/CODIR des groupes, de leurs filiales (y compris non cotées) et de leurs entités régionales, en distinguant :
 - Les fonctions supports des fonctions opérationnelles ;
 - Les métiers clés, liés à l'entreprise, qui correspondent souvent aux postes *business* et régionaux et considérés comme des « postes tremplins ».
- **La mobilité et l'évolution :**
 - Pourcentage de femmes dans le pourvoi des postes chaque année – via un processus de recrutement interne et externe ;
 - Pourcentage de femmes parmi les salariés promus chaque année – une promotion étant considérée comme telle dès lors qu'elle entraîne une augmentation de salaire et/ou une augmentation du champ des responsabilités ;
 - Pourcentage des femmes/hommes qui prennent des congés maternité/paternité/parental ;
 - Pourcentage de femmes parmi les expatriés (si applicable).

Mise en œuvre du tableau de bord :

- Le tableau de bord des indicateurs Mixité doit être disponible à toutes et tous et mis à jour très régulièrement pour :
 - Évaluer les marges de progression ;
 - Encourager les collaborateurs et collaboratrices à se sentir pleinement parties prenantes et continuer à agir.
- Le pilotage et la communication des indicateurs Mixité peuvent s'implémenter – de manière progressive – sur **l'ensemble des entités de l'entreprise** afin de couvrir et outiller chaque périmètre géographique.
- L'entreprise peut **publier les résultats de ce reporting** dans ses documents institutionnels : Document de Référence, Rapport Intégré, Rapport RSE, etc.
- Il est suggéré d'**intégrer ces indicateurs aux baromètres – internes et externes – existants.**

MESURE #6

Généraliser l'usage d'un langage inclusif

Dans les entreprises, les médias et le grand public

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

/ POURQUOI ?

- Le **manque d'exemplarité dans le langage** – du sexisme au paternalisme en passant par la plaisanterie grivoise – persiste dans les entreprises. À commencer par l'utilisation systématique du masculin, même en parlant de femmes : difficile d'en démordre ! Pourtant, ces postures ont un **impact considérable** sur l'inconscient collectif, le bien-être au travail et la **productivité des collaboratrices**.
- Pour œuvrer en faveur d'une communication responsable et de l'utilisation d'un langage inclusif, de nombreuses institutions se sont mises en **ordre de marche**. En 2008, le Conseil de l'Europe a adopté une recommandation³ visant « *l'élimination du sexisme dans le langage et la promotion d'un langage reflétant le principe d'égalité entre les femmes et les hommes* ». En 2016, une étude⁴ du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) mettait en évidence **la banalisation des actes et propos sexistes sur le plan national** et révélait que 74 % des femmes non-cadres considéraient être régulièrement confrontées à des attitudes ou décisions sexistes.
- Face à ce constat, plusieurs entreprises **publient désormais des chartes/guides en interne** visant à promouvoir l'usage d'un **langage responsable et inclusif**.

² [Recommandation CM/Rec\(2007\)17](#) du Comité des Ministres aux États membres sur les normes et mécanismes d'égalité entre les femmes et les hommes.

³ « Les relations de travail entre les femmes et les hommes au sein de la population non-cadre », CSEP, 2016.

/ PLAN D'ACTION

Concrètement, l'Observatoire de la Mixité propose quelques exemples :

- **Féminiser tous les titres de fonction au sein de l'organisation :**
 - Valoriser les titres de fonctions féminisés ;
 - Faire porter cette réforme par les dirigeants
 - ☞ « Madame la Directrice de l'usine » plutôt que :
☒ « Madame le Directeur de l'usine »
- **Préconiser l'usage du terme « Mixité » plutôt que « parité » ou « féminisation » :**
 - Éviter tout amalgame lors d'argumentaires sur le lien Mixité/Performance ;
 - Ne pas utiliser l'argument de la complémentarité, valoriser au contraire les bénéfices de la diversité au sens large.
 - ☞ « Quand le COMEX est mixte, c'est bon pour l'entreprise » plutôt que :
☒ « Quand le COMEX se féminise, c'est bon pour l'entreprise »
- **Utiliser de manière cohérente les noms de famille ou prénoms pour évoquer une femme ou un homme :**
 - Fonctionne également en politique
 - ☞ « À l'élection Sarkozy/Royal // Trump/Clinton... » plutôt que :
☒ « À l'élection Sarkozy/Ségolène // Trump/Hillary... »
 - Présenter de manière cohérente les parcours/situations de vie des femmes et des hommes (statut marital, parentalité, etc.).
 - ☞ « Michèle Durand, PDG et Michel Picard, Directeur RSE » plutôt que :
☒ « Michèle, mariée, 3 enfants, PDG et Michel Picard, Directeur RSE »
- **Éviter toute formule « standardisée »/« infantiliste » qui n'aurait pas son équivalent pour désigner un homologue masculin :**
 - Corolaire : dans les listes, préférer l'ordre alphabétique.
 - ☞ « Jeanne du service de communication » plutôt que :
☒ « La petite Jeanne du service de communication »
- **Bannir toutes les expressions négatives liées à la parentalité, les stéréotypes relatifs aux temps de travail et aux cycles de vie féminins/masculins :**
 - ☒ « Encore un qui va prendre son mercredi »
- **Valoriser les compétences plutôt que le sexe de la personne recrutée :**
 - ☞ « J'ai recruté la meilleure candidate » plutôt que :
☒ « J'ai recruté une femme »
- **Éviter l'usage de l'expression « au féminin » pour mentionner un projet porté par une femme, des entreprises dirigées par des femmes, etc. :**
 - ☞ « Les femmes entrepreneures » plutôt que :
☒ « L'entreprenariat au féminin »

/ PRÉCISIONS...

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

/ POUR ALLER PLUS LOIN

[Guide pratique pour une communication sans stéréotype de sexe, HCE, 2015](#)

Ce guide a été réalisé en novembre 2015 par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il propose 10 recommandations pratiques pour communiquer sans stéréotype.

Compilation des bonnes pratiques

Carrefour

Mesure #1

Mesure #2

Mesure #5

Mesure #1 Ces dernières années, la Gouvernance de Carrefour a pris des engagements forts en matière de Mixité : en 2013, le Président-Directeur Général, suivi des directeurs et directrices pays, a signé les **Women Empowerment Principles** ; en 2015, l'ensemble du Comité de direction a soutenu et relayé la **campagne HeforShe**.

La même année, le Président-Directeur Général, avec la Fédération syndicale internationale UNI Global Union, a signé « l'accord international pour la promotion du **dialogue social** et de la diversité et pour le **respect des droits fondamentaux** » – en parallèle des échanges de Carrefour avec les syndicats pour ratifier les accords français relatifs à **l'égalité professionnelle**, des accords qui contribuent grandement à la construction de la politique Mixité du Groupe.

Mesure #2 Carrefour déploie également des **actions en interne** pour promouvoir la Mixité à laquelle est dédiée une journée entière, tous les deux ans, lors de la Convention cadres dirigeants et dirigeantes. Carrefour réalise **une enquête auprès des cadres** tous les deux ans également, pour mesurer la perception sur les freins à la Mixité dans l'entreprise. Cette étude permet également de déterminer les grands enjeux de la politique Mixité de Carrefour et de mesurer **l'évolution de la culture de l'entreprise**.

Depuis fin 2011, le Groupe met en œuvre son programme international « **Women Leaders** » dans l'ensemble des pays. Ce programme vise à améliorer la Mixité à tous les niveaux par des mesures concrètes :

- Le Groupe produit un **Bilan Mixité international** comprenant des indicateurs quantitatifs et qui fait part des actions menées pays par pays, de manière à valoriser les bonnes pratiques et les partager pour inspirer les autres entités ;
- Carrefour **sensibilise et forme ses managers** : modules de formation dans tous les pays, communication interne lors de la Journée internationale des droits des femmes et de la Journée internationale de la Diversité Carrefour, etc. ;
- Le Groupe **accompagne ses collaboratrices** en déployant des réseaux féminins et des programmes de mentoring ;
- Carrefour a lancé en 2015 des « **Trophées Mixité** » en interne qui sont attribués à des femmes managers dites « rôles modèles » ainsi qu'à des hommes « champions de la Mixité ».

Mesure #5 En outre, depuis 2013, Carrefour est engagé dans le processus de certification **GEEIS** (Gender Equality European & International Standard). En 2017, le Groupe **lance l'Indice RSE** et s'engage au travers cet indice à ce que l'ensemble de ses filiales soient labellisées GEEIS d'ici 2020.

Mesure #1
Mesure #4

Mesure #1 En janvier 2016, le **Crédit Mutuel Arkéa** a mis en place une « mission Mixité », qui a pour objectif de définir et **déployer un plan d'actions** devant permettre de « viser un meilleur équilibre de représentation entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein de ses instances de direction.

Mesure #4 Dès l'année 2016, et à nouveau en 2017 et 2018, l'ensemble des dirigeants et des dirigeantes du Groupe – le top 200, comprenant tous les cadres dirigeants et cadres de direction, Directeur Général et Président inclus – se sont vus assigner des objectifs à atteindre en matière de Mixité. En effet, un nouveau plan stratégique à 5 ans, « Arkéa 2020 » nouvellement défini place **3 sujets transverses** au cœur des préoccupations à 5 ans de l'entreprise : **(1) la RSE, (2) la Mixité et (3) l'« obsession clients »**. Pour chacun, il a été décidé par le Directeur Général, de fixer les KPIs aux dirigeants et dirigeantes du Groupe. Une part de leur rémunération variable est ainsi déclenchée en fonction de l'atteinte de ces KPIs. Ceux-ci sont définis chaque fin d'année (novembre) pour l'année suivante avec les référents de ces 3 sujets. Ils doivent être ambitieux, impliquants, simples et corrélés directement avec les plans d'actions. Dans un souci d'efficacité et de complémentarité, chaque catégorie de dirigeant et de dirigeantes – membres du Comex élargi (comité de coordination générale), cadres dirigeants et dirigeantes, cadres de direction – dispose **d'intitulés adaptés**.

À titre d'exemple, en 2017, les dirigeants et dirigeantes devaient valider au moins **3 KPIs** pour **déclencher 100% de la part de leur variable assignée à la Mixité**. Parmi ces KPIs figure le soutien au projet de déploiement de la **formation sur l'inclusion** que le Groupe a l'ambition de proposer à 100% de ses salariés d'ici fin 2020. Concrètement, les patrons de pôle devaient justifier le suivi d'au moins 25% de leur effectif à cette formation d'ici la fin d'année. Les dirigeants et les dirigeantes devaient également se doter d'un plan d'actions propres à leur entité comportant au moins 3 objectifs de progrès à atteindre sur l'année. Aujourd'hui, en plus du plan d'actions Groupe, chaque entité (Directions centrales, filiales, fédérations) est dotée de son plan d'actions, animé par le directeur ou la directrice avec des salariés ambassadeurs Mixité.

Mesure #1
Mesure #4
Mesure #6

Mesure #1 Michel Landel, CEO du groupe Sodexo, par son attitude engagée en faveur de la **diversité de ses équipes**, et plus particulièrement en faveur de l'équilibre femmes-hommes dans les fonctions d'encadrement, a fait naître au sein de son comité exécutif une communauté de leaders prêts à soutenir activement les actions et les progrès en faveur de la Mixité. Deux fois par an, les sujets de la diversité font ainsi partie de **l'agenda du Comex** ce qui favorise la transformation vers une **culture plus inclusive**.

Dès 2006, Michel Landel a recruté une **directrice de la Diversité et de l'Inclusion** qui lui est directement rattachée. Une structure importante, dotée d'un budget significatif, a été créée pour avancer sur toutes les dimensions de la diversité. En 2009, il a lancé **SWIFt, Sodexo Women's Forum for Talent**, comité consultatif rapportant au Comex Groupe, qui a pour but d'assurer un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation et en particulier pour les postes de direction. Les préconisations de SWIFt sont suivies et mises en œuvre dans les entités du groupe.

Mesure #4 En 2016, Sodexo a officiellement mis en place, pour l'ensemble du groupe, des objectifs individuels de performance sur le thème de la Mixité pour les Top 200 leaders. Ces objectifs sont conçus pour **accroître la représentation des femmes** dans la population des leaders mondiaux. À la suite de son étude démontrant que les équipes mixtes sont plus performantes dans la durée, Sodexo s'est fixé des objectifs globaux pour 2020 et 2025 (**34 % de représentation féminine** au sein des 1400 principaux leaders d'ici 2020 et **40 % d'ici à 2025**). L'objectif de performance Mixité représente 10 % de la rémunération variable des cadres du Top 200.

Par exemple, les entités ont mis en place les actions suivantes : s'assurer que chaque femme détectée comme haut potentiel bénéficie de **mentoring** ou d'une autre action de formation ; élaborer une revue de talents axée sur la Mixité afin d'alimenter le pipeline des hauts potentiels avec **des talents féminins** dans tous les segments d'activité ; exiger une diversité de genre sur toutes les listes de candidats et candidates internes et externes pour le niveau des cadres dirigeants et dirigeantes ; fournir aux femmes à fort potentiel des occasions **d'accroître leur visibilité**, etc.

Mesure #6 Michel Landel est attentif à **l'usage des mots pour combattre les stéréotypes** et il considère que certains mots et certaines expressions sont à bannir de notre quotidien. De plus, alors que la langue française pousse à privilégier le masculin, il s'attache à utiliser les expressions « **elle oui lui** », « **les femmes et les hommes** ». Pour lui c'est un détail de forme qui ne doit pas être pris à la légère. En effet, il est convaincu que si nous ne changeons pas **notre langage et nos comportements**, nous ne pourrions pas dépasser nos stéréotypes.

Legrand

Mesure #2
Mesure #3
Mesure #4

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe a établi une **feuille de route pour la période 2014-2018**. L'un des objectifs de cette feuille de route est relatif à la Mixité. Il vise à augmenter le nombre de **femmes occupant des postes clés**.

Ces postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de Direction des filiales, SBUs (Strategic Business Units), Directions fonctionnelles. L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes clés se décline sur un **périmètre mondial**.

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

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

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

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

ENGIE

Mesure #1
Mesure #2
Mesure #5

ENGIE est un acteur engagé en faveur de la Mixité, qui s'illustre par de nombreux partenariats engagés à l'externe, notamment avec **Capital Filles**, une association qui favorise l'orientation de jeunes filles vers des filières techniques ou encore avec le **Prix Science Factor** qui vise à faire émerger des **idées et projets d'innovation citoyens et citoyennes** portés par des collégiens et collégiennes ou lycéens et lycéennes, au sein d'équipes pilotées par des jeunes filles.

En 2016, ENGIE est la première entreprise à signer la lettre d'engagement de la campagne « **Sexisme, pas notre genre !** ». En adhérant à la lettre d'engagement, ENGIE s'associe au plan d'actions et de **mobilisation contre le sexisme** et s'investit aux côtés des pouvoirs publics pour initier une nouvelle étape de la révolution culturelle en faveur de **l'égalité femmes-hommes**.

En outre, des **actions concrètes** sont déployées par ENGIE en interne pour faire progresser la Mixité au sein du Groupe et accompagner ses collaborateurs et collaboratrices dans leur évolution de carrière. Ces actions sont illustrées par la mise en place d'objectifs précis pour la période 2015-2020 : **25 % de femmes** dans les effectifs du Groupe ; un cadre dirigeant nouvellement nommé sur trois sera une femme – objectif atteint depuis 2014 ; **30 % de femmes** dans les recrutements ; **35 % de femmes** parmi les « Hauts Potentiels », etc. En 2017 un accent particulier est mis sur le taux de femmes bénéficiant des formations d'ENGIE University. Ainsi **48 % des bénéficiaires des formations** organisées sur le e-campus du Groupe sont des femmes.

Le Groupe a créé en 2008 sous l'impulsion de la Direction Générale, le réseau **Women In Networking (WIN)** qui rassemble près de **2000 collaboratrices** impliquées et motivées pour faire progresser la Mixité au sein d'ENGIE. WIN échange régulièrement sur les défis professionnels et la stratégie de développement du Groupe, ainsi en mai 2017 Isabelle Kocher, Directrice Générale, a réuni 350 femmes du réseau et leur a demandé de devenir les **ambassadrices de la transformation du Groupe**.

En outre, ENGIE a lancé en janvier 2010, le programme « **Mentoring for ENGIE** » pour accompagner le développement de carrière des femmes en coordination avec la Direction des cadres dirigeants et ENGIE University. Le Groupe a mis en place un programme de formation dédié aux femmes « Women in Leadership ». Conjointement à ces mesures, ENGIE s'emploie à **déployer une politique de parentalité ambitieuse**.

SANOFI

Mesure #1

Mesure #2

Mesure #4

Sanofi a mis en place le « **Gender balance board** » (Comité de l'équilibre femmes / hommes) qui est soutenu par Olivier Brandicourt, Président-Directeur Général. Chaque membre du Comité exécutif doit placer **l'égalité professionnelle comme l'une de leur priorité annuelle**. Le Comité est composé des « business leaders » féminins et masculins.

À ce Comité, s'ajoutent des **initiatives de terrain**. Le Groupe a mis en place le **Global Gender Balance Network**, un réseau déployé dans l'ensemble des régions et des fonctions du monde et qui contribue à mettre en œuvre des initiatives locales en faveur de **l'égalité professionnelle et de la Mixité**. Le réseau est piloté par sept personnes, dont trois membres du Comité exécutif.

Sanofi a également mis en place des **indicateurs pour faire progresser la Mixité** : un objectif de **parité** dans le **senior management** d'ici 2025, la **féminisation des talents** fait partie des objectifs inclus dans la rémunération variable individuelle des membres du Comité exécutif, des exemples de mesures vectrices de changement.

SUEZ

Mesure #2
Mesure #3
Mesure #5

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

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

Concrètement, SUEZ projette d'augmenter de **10 % le taux de femmes** dans son effectif global, c'est-à-dire de passer à 22 %, de faire progresser la **féménisation des cadres à 33 %** et celle des **Top Executives à 20 %**, ainsi que de compter **20 % de femmes au sein du comité exécutif**. Au-delà de ces objectifs chiffrés, le Groupe désire faire évoluer les mentalités et établir une **véritable « culture de la Mixité »**. La feuille de route s'articule donc autour d'actions portant sur les processus Ressources Humaines, ainsi que sur les perceptions des différentes parties prenantes.

Pour atteindre ces objectifs, des **quotas seront mis en place** en termes de recrutement, mobilité et promotion – avec par exemple un minimum garanti de **50 % de femmes parmi les candidatures externes**, pour les postes de seniors managers et ceux du top exécutif. Des plans d'actions spécifiques sur les cloisons de verre viseront à aboutiront à la féménisation des métiers actuellement en fort déséquilibre, tels que les métiers techniques et les métiers opérationnels. Enfin, SUEZ portera une attention particulière aux perceptions, en améliorant la **visibilité des parcours féminins** et la **représentativité des femmes**.

Le bilan de ces actions et l'état d'avancement de la feuille de route seront revus deux fois par an et présentés devant le comité exécutif.

L'Observatoire de la Mixité

Le parrainage



Michel Landel,
Directeur Général de
Sodexo
**Parrain de
l'Observatoire de la
Mixité**



Un Parrain pour interpeller, ouvrir la réflexion et porter les enseignements de l'Observatoire

Sodexo, un Groupe engagé en faveur de la Mixité

- N°1 mondial des prestations de restauration et de services destinées aux entreprises
- Une étude de cas publiée en 2015 sur la Mixité dans le Management et son impact sur la performance
- Un effectif de 420 000 collaborateurs, dont 54% sont des femmes
- 1^{er} du palmarès de féminisation des instances dirigeantes d'Ethics & Boards en 2015, avec 38% de femmes au Conseil d'Administration et 30,5% dans le Top 100
- Désigné leader mondial en matière de développement durable pour son secteur d'activité par le Dow Jones Sustainability Index pendant 10 années consécutives (2004-2014)
- De nombreux partenariats pour promouvoir la Mixité à tous niveaux : Catalyst, Women's Forum for the Economy and Society, ORC Worldwide Global Diversity Forum, Women's International Network, JUMP Forum, etc.

L'Observatoire de la Mixité

Le Comité d'Orientation (1/2)

Un réseau inédit d'experts interdisciplinaires



Marie-Christine Mahéas
Coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité
Head of Business development
SilverRail Technologies, livre
« Mixité, quand les Hommes
s'engagent » (Eyrolles 2015)



Caroline de La Marnierre
Copilote de l'Observatoire de la Mixité
Fondatrice et directrice générale de
l'Institut du Capitalisme
Responsable



Viviane de Beaufort
Professeure à l'ESSEC
Business School



Ingrid Bianchi
Membre fondatrice de
l'AFMD et Administratrice du
Club XXIe Siècle



Arnaud de Bresson
Délégué général de
Paris EUROPLACE



Agnès Bricard
Fondatrice de la FFA
(Fédération des Femmes
Administrateurs)



Armelle Carminati
Présidente de la Commission
Innovation Sociale et
Managériale du MEDEF



Clara Gaynard
Présidente du Women's Forum
et co-fondatrice de Raise



Brigitte Grézy
Secrétaire Générale du Conseil
Supérieur de l'Égalité
Professionnelle



Daniel Lebègue
Président de l'ORSE (Observatoire
de la Responsabilité Sociétale de
l'Entreprise)



Cristina Lunghi
Présidente-fondatrice
d'Arborus



**Marie-Hélène Marot de
Priester**
Présidente de DFCEG au Féminin
(Association Nationale des Directeurs
Financiers et de Contrôle de Gestion)



Clarisse Reille
Présidente de GEF (Grandes
Écoles au Féminin)



Agnès Touraine
Présidente de l'IFA
(Institut Français des
Administrateurs)



Olga Trostiansky
Présidente du Laboratoire de
l'égalité



Hélène Valade
Présidente du C3D (Collège
des Directeurs du
Développement Durable)



Sophie Vernay
Fondatrice de l'Observatoire
de la Confiance et de la
Croissance

L'Observatoire de la Mixité Le Comité d'Orientation (2/2)

7 Groupes Partenaires Pionniers (GPP)



Michel Landel
**Parrain de l'Observatoire
de la Mixité**
Directeur Général de Sodexo



Alexandra Rocca
Directrice de la
Communication du Groupe
Sanofi



Jérôme du Bot
Responsable des enjeux
sociétaux RH - Éthique,
droits de l'homme, diversité
du Groupe Legrand



Elisabeth Richard
Responsable de la
Mobilisation Interne Groupe
et en charge de la place des
femmes d'ENGIE



Nicole Houel
Directrice Learning et
Diversité de SUEZ



Mathilde Tabary
Directrice du Développement
social et Diversité du Groupe
Carrefour



Frédérique Raoult
Directrice du Développement
Durable et de la
Communication de SUEZ



Audrey Trotereau
Responsable de la mission
Mixité de Crédit Mutuel
Arkéa



/ CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Parrain de l'Observatoire de la Mixité : Michel Landel, Directeur Général de Sodexo

Copilotes de l'Observatoire de la Mixité : Caroline de La Marnierre, Directrice-Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR), Marie-Christine Mahéas, *Head of Business Development* chez SilverRail Technologies – auteure de *Mixité, quand les hommes s'engagent* (Eyrolles 2015)

Membres de l'Observatoire de la Mixité : Jérôme du Bot, Responsable des enjeux sociétaux RH - Ethique, droits de l'homme, diversité, Legrand · Nicole Houel, Directrice Learning et Diversité, SUEZ · Frédérique Raoult, Directrice du Développement Durable et de la Communication, SUEZ · Élisabeth Richard, Responsable de la Mobilisation Interne Groupe et en charge de la place des femmes, ENGIE · Alexandra Rocca, Direction communication Groupe, Sanofi · Mathilde Tabary, Directrice du Développement social et Diversité, Groupe Carrefour · Audrey Trotereau, Responsable de la mission Mixité, Crédit Mutuel Arkéa · Ingrid Bianchi, Membre fondatrice de l'AFMD · Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School · Amaud de Bresson, Délégué général de Paris EUROPLACE · Agnès Bricard, Fondatrice de la FFA · Armelle Carminati, Présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale du MEDEF · Clara Gaymard, Co-fondatrice de RAISE & Présidente du Women's Forum · Brigitte Grésy, Secrétaire Générale du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle · Michel Landel, Directeur Général de Sodexo · Daniel Lebègue, Président de l'ORSE · Cristina Lunghi, Présidente-Fondatrice d'Arborus · Marie-Christine Mahéas, Head of Business Development Europe chez SilverRail Technologies · Caroline de La Marnierre, Directrice Générale-Fondatrice de l'ICR · Marie-Hélène Marot, Présidente de DFCG au Féminin · Clarisse Reille, Présidente de GEF · Agnès Touraine, Présidente de l'IFA · Olga Trostiansky, Membre du CESE · Hélène Valade, Présidente de la Plateforme RSE, Vice-Présidente du C3D · Sophie Vernay, Fondatrice de l'Observatoire de la Confiance et de la Croissance

Conception graphique : Institut du Capitalisme Responsable

Rédaction/relectures : Antonin Amado (ICR), Alicia Couderc (ICR), Caroline de La Marnierre (ICR), Lucie Lemonnier (CAPITALCOM), Gwénaëlle Madec (CAPITALCOM), Marie-Christine Mahéas (SilverRail Technologies), Adélaïde Pichon (CAPITALCOM), Sasha Cohen (ICR), Charlotte Canonne (ICR)