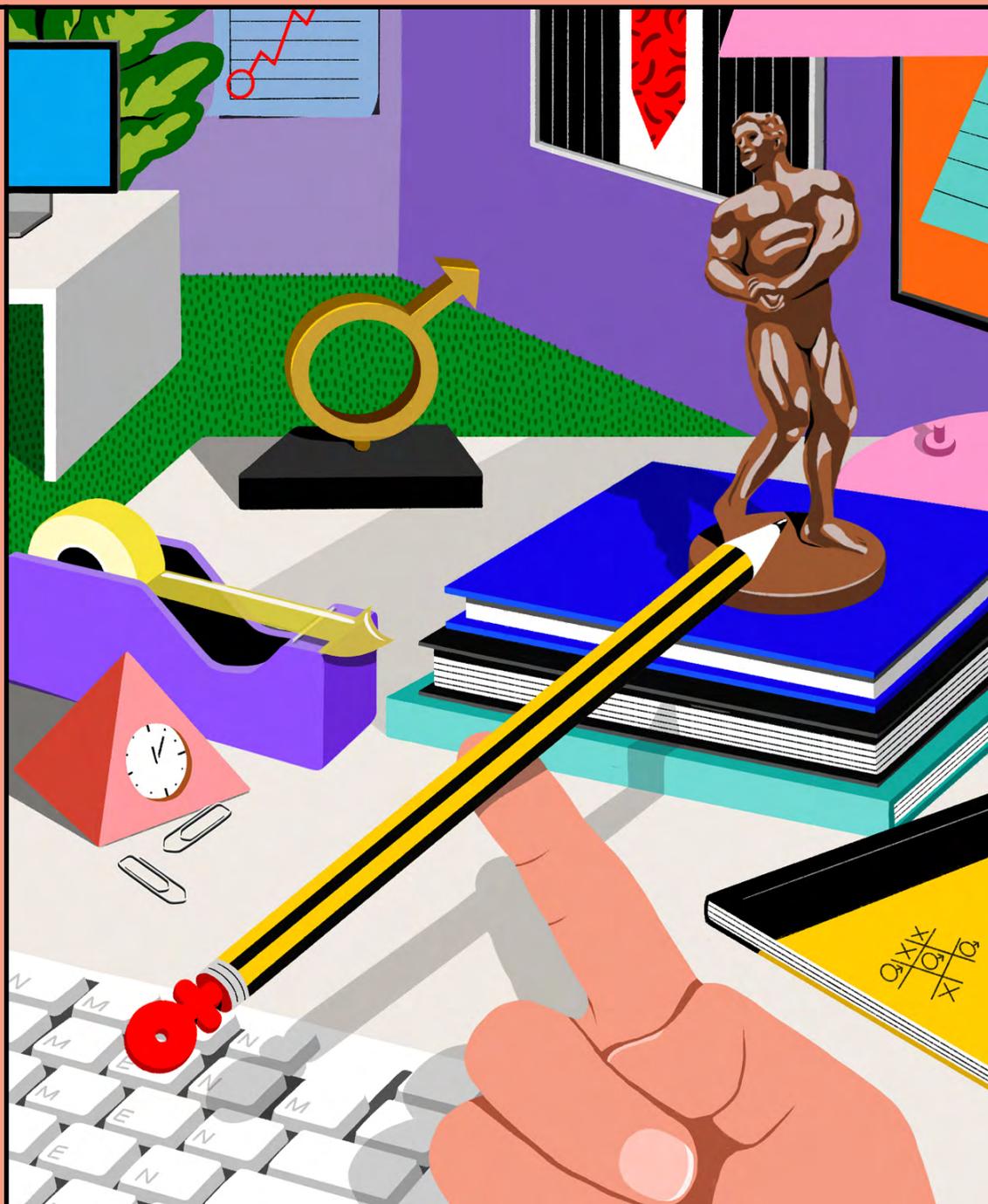


# Mixité des métiers : on arrête de faire genre ?



**Welcome  
to the Jungle**

**Le guide pour  
améliorer la parité  
dans votre entreprise**

# Avant-propos

Pourquoi certains métiers et familles de métiers semblent réservés aux hommes ou aux femmes ? Le 11 mars 2022, nous avons lancé une vaste réflexion sur la mixité du travail à l'occasion de la table ronde « Mixité des métiers : on arrête de faire genre ? ». Celle-ci s'articulait autour de trois axes :

- Quelles sont **les causes systémiques et les enjeux** de la mixité ?
- Comment les organisations peuvent-elles **s'emparer du sujet** et contribuer à une plus grande mixité des métiers ?
- Quels **leviers concrets** peuvent-elles utiliser pour améliorer la parité au sein de leurs équipes ?

## Trois invitées se sont emparées du sujet :



**Laetitia Vitaud**,  
experte du futur du  
travail et membre du  
**Lab Welcome to the  
Jungle**



**Delphine  
Pouponneau**,  
directrice Diversité  
et Inclusion chez  
Orange group



**Isabella Lenarduzzi**,  
Managing director chez  
**JUMP**, une association  
qui accompagne les  
entreprises sur la question  
de l'égalité H/F au travail

Cet ebook vous propose de retrouver **les enseignements clés de cette rencontre** avec en bonus, des exemples d'initiatives concrètes menées par des entreprises de secteurs divers... De quoi vous donner des idées pour votre organisation.

# Sommaire

|    |  |
|----|--|
| 4  | <b>« Diversity is a fact, but inclusion is a choice »</b>                      |
| 6  | <b>Mixité en entreprise : on fait le bilan, calmement</b>                      |
| 7  | Les chiffres qui font mal  |
| 8  | Ségrégation sexuée des métiers : trois causes majeures                         |
| 11 | Miser sur la mixité, un enjeu pour la croissance de l'entreprise               |
| 13 | <b>Dégenerer les métiers et favoriser l'égalité : quels leviers d'action ?</b> |
| 14 | Une solution, la sensibilisation   |
| 18 | Fixer des indicateurs pour piloter la mixité en interne, pour ou contre ?      |
| 21 | L'égalité pro hommes-femmes : un long chemin législatif                        |
| 23 | Transformer sa culture d'entreprise en profondeur                              |
| 28 | <b>Inspiration : 5 idées pour agir en faveur de la mixité</b>                  |
| 29 | La mise en place d'un réseau féminin inclusif et ouvert chez CLASQUIN          |
| 30 | Des campagnes de testing au service d'un recrutement non discriminant          |
| 31 | Le pari de Sarbacane : promouvoir des rôles modèles féminins dans le numérique |
| 32 | Salesforce, ENGIE... L'animation de groupes internes en faveur de la diversité |
| 33 | La création d'un observatoire de l'égalité à la Banque de France               |
| 34 | <b>Mixité et futur du travail : stop aux mesurette !</b>                       |



« Diversity is a fact, but inclusion is a choice »

Cette citation lapidaire de Dan Schulman, le CEO de Paypal, résume bien l'état de la diversité en entreprise. En effet, en France, des velléités existent, indéniablement. Depuis quelques années, les incitations politiques en termes de mixité ont forgé les politiques RH et sociales des entreprises. Les quotas, plus précisément, ont lancé une dynamique en faveur de la mixité ou la parité, et démontrent une certaine efficacité. Les entreprises affichent et communiquent de manière virale sur les indicateurs #egapro, espérant faire rayonner leurs engagements. Pourtant, la réalité des femmes, quand on l'écoute et la décortique, démontre que ces indicateurs de façade sont parfois des trompe-l'œil. Un effet grossissant qui masque une expérience professionnelle semée d'embûches pour les femmes, et ce, dès le plus jeune âge, comme le rappellent ces chiffres :

→ **1 femme sur 4** devrait échanger sa profession avec un homme pour parvenir à une distribution équilibrée de chaque sexe dans les différents métiers<sup>1</sup>.

→ **29 % de femmes** occupent des métiers de l'Industrie<sup>2</sup> et 20 % de femmes des emplois IT<sup>3</sup>.

Or, la mixité, et plus largement la diversité, bien plus qu'une obligation, se révèle une chance aux multiples effets collatéraux positifs pour l'entreprise :

→ **Engagement** : les salarié·es d'entreprises inclusives présentent un engagement de 67 %, contre 20 % pour les autres (soit 3,3 fois plus) !

→ **Bien-être** : selon les résultats d'un rapport 2017 sur la mixité dans le monde du travail, la mixité rend les collaborateur·rices plus optimistes.

→ **Croissance** : plus de 57 % des organisations affirment que les initiatives en faveur de la diversité de genre améliorent leurs résultats et 75 % des entreprises attentives à la mixité dans les postes à responsabilités observent une augmentation de leurs bénéfices de 5 à 20 %.<sup>4</sup>

Voici quelques pistes pour aborder l'égalité professionnelle en entreprise en dehors du seul prisme des quotas, ainsi que des exemples concrets de politiques RH favorisant la mixité de manière effective et durable.

<sup>1</sup> Insee, 2013-2016

<sup>2</sup> Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie

<sup>3</sup> Michael Page

<sup>4</sup> D'après le rapport publié par l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2019

# Mixité en entreprise : on fait le bilan, calmement



# Les chiffres qui font mal

→ **1 femme sur 4** devrait échanger sa profession avec un homme pour parvenir à une distribution équilibrée de chaque sexe dans les différents métiers<sup>6</sup>.

→ Les femmes, plus diplômées que les hommes, se concentrent sur moins de métiers : sur les 87 familles de métiers répertoriés, **37 sont très masculins, 11 sont très féminins**<sup>7</sup>.

→ Il n'y a que **29 % de femmes** dans les métiers de l'Industrie<sup>8</sup> et **20 % de femmes** dans les emplois IT<sup>9</sup>.

→ Malgré quelques améliorations dans l'éducation, les chiffres révèlent une régression : depuis la réforme du lycée en 2019, la part de filles qui font des maths intensifs au lycée a chuté de 10 points. On est passé **de 48 % à 38 %** en deux ans, atteignant le même niveau que l'année 1995.

→ **17 %** : c'est la proportion de métiers exercés à part quasi égale par des hommes et des femmes, selon le Conseil économique, social et environnemental.

→ **6 % des entreprises** versent des salaires égaux à leurs employé·es, selon une étude du ministère du travail réalisée auprès de 40 000 entreprises françaises de plus de 50 salarié·es en 2019.

→ **44,6 % de femmes** font partie des conseils d'administration des entreprises du CAC40 et 45,6 % pour le SBF en 2020.

→ « *Les hommes sont l'exception dans les métiers de la petite enfance et de l'aide à la personne, mais ils occupent **90 % des emplois du BTP** et représentent 90 % des ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, 75 % des cuisiniers et 70 % des chercheurs* », illustre Françoise Vouillot, docteure en psychologie, auteure de *Les métiers ont-ils un sexe ?* (Belin, 2014).

→ Pour autant, des leviers existent : **+30%** c'est l'augmentation des élèves féminines de terminale S qui se tournent vers une prépa scientifique après un échange d'une heure avec une scientifique<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Insee

<sup>7</sup> Insee

<sup>8</sup> Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie

<sup>9</sup> Michael Page

<sup>10</sup> Étude de l'Institut des Politiques Publiques

# Ségrégation sexuée des métiers : trois causes majeures

## « Ségrégation professionnelle » : on parle de quoi ?

La ségrégation professionnelle horizontale a été théorisée et étudiée par divers sociologues. Elle renvoie à la séparation qu'il existe entre les emplois majoritairement occupés par les femmes et par les hommes. Il existe aussi un « plafond de verre » qui fait que les femmes accèdent moins à des postes à responsabilités que les hommes, c'est ce que l'on appelle la ségrégation verticale du travail. Ces deux types de ségrégation, liées aux rapports sociaux de sexe, ont une incidence sur les écarts de rémunération entre les femmes et des hommes.

Laetitia Vitaud relève trois causes à la ségrégation sexuée des métiers, du moins, dans certaines catégories.

### **L'héritage historique de la période préindustrielle**

À cette époque, il y avait deux grandes typologies d'activités : celles liées à la production de marchandises ou de services. Puis, celles liées à la reproduction de la force de travail : le fait de prendre soin de soi pour aller travailler, mais aussi le fait de nourrir sa famille, de s'occuper de son foyer et de ses enfants (la force de travail de demain). Autrefois, ces deux volets étaient mêlés pour les populations paysannes et les artisans.

Avec l'industrialisation de l'économie et l'urbanisation de notre société, une frontière s'est dressée entre les deux, de manière assez brutale, à cause des enjeux de division ou de distribution sexuelle du travail. Les femmes ont été assignées à la reproduction, et les hommes à la production. Cette approche a perduré.

### **« L'engrammage » de la notion de salaire d'appoint dans l'inconscient collectif**

Avant, il existait l'idée selon laquelle les femmes avaient un conjoint ou un père pour subvenir aux besoins de la famille. Le salaire féminin n'était alors utile qu'à compléter celui du patriarche.

D'ailleurs, certaines professions se sont construites sur le concept du salaire d'appoint : les services à la personne, par exemple. D'autres, telles que l'enseignement, se sont même paupérisées avec cette idée.

### **Une division inégale de la charge de travail**

Laetitia Vitaud poursuit en soulignant que, dans les emplois féminisés, il existe beaucoup de temps partiels. Dans les emplois dits masculins, c'est l'inverse ! La charge de travail est telle qu'il est quasi impossible de faire des semaines de moins de 70 heures. De quoi parle-t-on ? Des secteurs de la finance, de la tech ou encore du conseil en stratégie. Cette réalité couplée à l'injonction de sur-performer exclut de fait les personnes aidantes ou les mères :

« C'est incompatible avec leur mode de vie (...) Finalement, c'est une manière assez subtile d'exclure une partie de la population ». Les solutions ? Pour « déségréguer » ces métiers, le bon angle d'attaque est celui du temps de travail car c'est un levier d'accès à un panel plus large d'emplois. Tout autant que la question de l'orientation ou de l'essentialisation : le fait d'associer certaines compétences aux femmes, telles que le soin, le soutien, l'enseignement ou tout ce qui relève de l'affectif. À l'inverse, les emplois liés aux machines, à la guerre ou aux chiffres sont plus largement laissés aux hommes... Il faut donc s'attaquer aux réalités économiques et déconstruire les clichés.





## La ségrégation sexuée au-delà de nos frontières

Selon Isabella Lenarduzzi, il est étonnant de constater que, dans l'Europe de l'Ouest, plus les pays tendent vers l'égalité entre les hommes et les femmes, plus les métiers deviennent sexués. Il y aurait une prégnance plus importante des stéréotypes de genre. Qu'en est-il de l'Europe de l'Est ? Et dans les pays moins égalitaires ?

→ Dans l'Europe de l'Est, même si les pays s'occidentalisent, la culture communiste a laissé quelques traces en termes de valorisation des métiers scientifiques. Ce qui influence les femmes qui s'orientent plus naturellement vers l'exercice de ces emplois.

→ Dans **le reste du monde**, plus les pays sont inégalitaires, plus les femmes sont représentées dans les formations STEM (Science, Technology, Engineering et Mathematics). Cela ne veut pas dire qu'elles vont pouvoir travailler dans ces secteurs car il reste de nombreuses barrières à l'entrée du marché du travail. Encore aujourd'hui, les femmes savent qu'il est compliqué de mettre à disposition leurs talents et d'être indépendantes financièrement. Alors, pour se donner un maximum de chance, elles se positionnent sur des métiers pénuriques, souvent dans l'univers de la tech et des nouvelles technologies.

# Miser sur la mixité, un enjeu pour la croissance de l'entreprise

## Un recrutement pénurique sur les métiers les moins mixtes

Laetitia Vitaud souligne un fait intéressant : **les entreprises ont surtout du mal à recruter dans les catégories de métiers les moins mixtes**. Deux exemples : le secteur de l'IT manque de développeur·ses. En effet, presque 80 % des entreprises exprimaient leur intention d'embauche de profils IT en 2021<sup>11</sup>. Or, seuls 20 % des postes IT étaient occupés par des femmes en 2021 : « *Pour disposer d'un vivier plus important, il faut ouvrir l'IT aux femmes* ». Concernant les emplois moins qualifiés, on observe le même phénomène... sauf qu'ils sont mal rémunérés ! Il s'agit des auxiliaires de vie, des femmes de ménage ou encore des assistantes maternelles dont la proportion de femmes atteint 95 %<sup>12</sup>.

Selon les entreprises du secteur du service à la personne, qui représentent 15 %<sup>12</sup> de ce marché, celui-ci aurait un potentiel de 100 K emplois. Pour les infirmières – 87 %<sup>12</sup> sont des femmes – le salaire est un peu plus attractif mais cela reste fortement pénurique.

*« Il faut donc adresser les deux facettes : féminiser les métiers dits masculins et masculiniser les métiers dits féminins. C'est une opportunité de les valoriser car il existe une symétrie : s'il y a plus d'hommes, cela signifie que les salaires augmentent... »*, insiste Laetitia Vitaud.

<sup>11</sup> Étude Michael Page Technology / Choose Your Boss – Marché de l'emploi et du recrutement IT en France, février 2021

<sup>12</sup> Insee, Les inégalités professionnelles entre les sexes peinent à se réduire, 2016



## Comment peut-on attirer plus d'hommes dans le secteur associatif ?

La problématique des associations reflète la réalité professionnelle : les hommes sont principalement des membres de la direction. Ils sont là où la rémunération est élevée. Il faut donc augmenter les salaires, selon Laetitia Vitaud car, de fait, le nombre d'hommes aux postes opérationnels augmentera. De son côté, Isabella Lenarduzzi revendique la fin du « *Paradoxal contentment* » : les femmes qui travaillent dans ces milieux sociaux sont souvent mal payées... mais heureuses d'exercer une activité utile. « *Arrêtons d'être contentes* », insiste-t-elle ! Il faut oser revendiquer un salaire plus élevé, donc lutter contre les tabous féminins très ancrés sur l'argent : négocier son salaire, revendiquer ses droits... Les femmes craignent d'être mal vues ou d'être considérées comme des arrivistes. On doit les aider à dépasser ces blocages.

### **Alerte performance ! Sans mixité, pas d'innovation ni de compétitivité**

Delphine Pouponneau alerte sur le fait que **le manque de mixité sur les métiers techniques peut impacter la compétitivité ou l'innovation**, notamment pour un groupe comme Orange. C'est pourquoi, la mixité reste un enjeu clé de performance économique et sociale mais aussi d'innovation. À ce titre, le groupe travaille à féminiser ses métiers depuis plusieurs années. Les résultats sont tangibles : Orange compte 36 % de femmes aujourd'hui... même s'il reste du chemin, puisque seulement 20 % sont répertoriées dans les métiers de la tech et du numérique. « *Il faut poursuivre nos efforts car le secteur du numérique est un secteur*

*en croissance : en 2021, c'est + 6,3 % de croissance. Il y a énormément d'enjeux et d'opportunités autour du cloud et de la cybersécurité... Il faut encourager les femmes à aller vers ces métiers* ». En filigrane, il existe de vrais enjeux business : une étude McKinsey soulignait l'importance de la parité dans le numérique car elle permettrait d'augmenter le PIB de 10 % d'ici 2025. Un levier économique de poids, mais aussi sociétal, selon Delphine Pouponneau. En effet, ce sont les métiers de demain, « *ceux qui sont les mieux rémunérés, donc le secteur du numérique doit se faire avec les femmes* ». Et puis, si l'on veut une IA éthique, il faut absolument prôner la féminisation de ces métiers pour éviter de reproduire les biais dans les algorithmes.

# Dégenrer les métiers et favoriser l'égalité : quels leviers d'action ?



# Une solution, la sensibilisation

« Vous n'existez pas tant que les autres ne vous voient pas. »

Marian Wright Edelman

Face à ces chiffres évocateurs d'un monde professionnel encore peu enclin à la mixité, quelles politiques de rattrapage les entreprises peuvent-elle mettre en place pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

## Ouvrir les perspectives professionnelles le plus tôt possible

Hello Women est une initiative sociétale menée par Orange pour booster la mixité des métiers. Elle s'articule autour de quatre axes : sensibiliser, recruter, reconverter et fidéliser les talents féminins. Sur le volet de la sensibilisation, Delphine Pouponneau l'affirme, cela se joue dès le plus jeune âge. C'est pourquoi Orange travaille avec l'Éducation nationale et des associations (Elles Bougent, Science Factor ou encore Les Intrépides de la Tech) afin de **faire prendre conscience aux jeunes filles des opportunités inhérentes à l'univers de la tech**. « 100 femmes volontaires, au sein d'Orange, prennent du temps pour se rendre dans les écoles afin de parler de leurs parcours et de leurs métiers », explique Delphine Pouponneau. Le but ? Mettre en avant des rôles modèles afin que les jeunes

filles, très tôt, se projettent dans les métiers du numérique. Cela dit, il reste du chemin... Selon une enquête de Gender Scan, seules 7 % des filles arrivent à se représenter dans les métiers de la tech et du numérique. De même, 37 % d'entre elles envisagent de s'orienter vers une école d'informatique ou d'ingénieur, contre 66 % des garçons<sup>13</sup>. Pourtant 54 % des lycéennes sont intéressées par les matières scientifiques en général, et 56 % par l'informatique / le numérique.

D'autres initiatives ont vu le jour pour tenter d'infléchir cette tendance. Il s'agit de proposer une autre voie aux collégiennes ou lycéennes afin qu'elles osent construire leur trajectoire dans la tech. En décembre 2021, le forum Hello Women a été lancé à l'Élysée Montmartre ; l'occasion de relayer les témoignages de femmes et d'organiser différents ateliers auxquels plus de 300 collégiennes et lycéennes ont pu assister. De même, avec l'association Les intrépides de la tech, plus de 600 jeunes filles ont été sensibilisées et formées à l'IA.

<sup>13</sup> Ipsos / EPITECH, enquête réalisée auprès de lycéens et de leurs parents, novembre 2021

## L'impact des prescripteur·rices : focus sur les parents et les enseignant·es

Delphine Pouponneau souligne l'importance d'agir à un niveau global pour convaincre un maximum de prescripteur·rices que « *la culture numérique est aussi faite pour les filles. On est tous acteurs pour montrer la voie* ». En effet, même lorsqu'elles ont plus de 14/20 de moyenne dans les matières scientifiques, les filles sont bien moins nombreuses que les garçons à penser avoir le niveau pour suivre une école d'ingénieur (53 % contre 72 % des garçons avec une moyenne similaire) ou une école d'informatique (43 % contre 78 %), et leurs parents sont du même avis selon la même enquête Ipsos<sup>13</sup>.

Les parents sont donc les accélérateurs clés pour qu'elles prennent confiance en elles et décèlent leur potentiel numérique. Isabella Lenarduzzi insiste, quant à elle, sur le rôle de l'Éducation Nationale. D'après elle, **il faut que les enseignant·es puissent se remettre dans le bain des enjeux de l'entreprise**. La mixité des métiers en est un ! Il faut absolument les former sur ces sujets pour qu'ils / elles puissent encourager et orienter les jeunes filles vers les filières porteuses. C'est fondamental car les études STEM sont mal connues des filles : 29 % seulement d'entre elles connaissent bien le contenu de la formation en école d'informatique (contre 46 % des garçons), et 24 % le métier d'expert informatique (contre 36 % des garçons), et ce, même lorsqu'elles s'intéressent au secteur<sup>13</sup>.



## En finir avec « l'invisibilisation des femmes » dans l'entreprise

Isabella Lenarduzzi insiste sur le rôle sociétal des entreprises pour valoriser les femmes, les aider à muscler leurs compétences numériques et prendre confiance. En effet, selon une étude menée par Jump, les femmes souhaitent exercer des métiers plus opérationnels... sauf qu'elles éprouvent des difficultés à être visibles auprès de leur employeur·e. C'est pourquoi, chez Orange, par exemple, l'entreprise identifie les femmes monoparentales, souvent les plus fragilisées, pour les former au numérique pendant 12 mois.

**Autre cible à privilégier : les femmes au-delà de 45 ans.** Ces dernières sont plus disponibles car généralement, elles ont moins de charge familiale. Or, elles semblent invisibles aux yeux des recruteur·ses. Cela nécessite une remise en perspective et d'innover au sein de l'entreprise pour investir sur ce pool de talents féminins.

## Recrutement, le point névralgique de la mixité des métiers

Que faire en termes de tri des CV ou de l'évaluation des compétences quand, parmi les candidat·es, un genre est sur-représenté, tout en respectant les règles de non discrimination ? **Le recrutement est un processus RH critique en matière de diversité car les recruteur·ses sont les premiers maillons dans la composition d'équipes variées.** Isabella Lenarduzzi souligne l'importance de former tous les recruteur·ses et les managers aux stéréotypes et aux biais. Le fait d'en prendre conscience est une première étape essentielle pour mieux les gérer. Une bonne pratique : il faut aller chercher les CV de femmes et passer le double du temps pour les analyser car les biais agissent souvent lorsque l'on est stressé·e et contraint·e par une deadline. Il peut être intéressant de se tourner vers les start-ups RH telles que Goshaba qui détecte le potentiel des talents de manière plus objective et plus juste, grâce aux sciences cognitives et à la *gamification*. En se tournant vers les soft skills, on privilégie davantage les capacités d'apprentissage, d'agilité, d'adaptation et de reconversion.



## L'importance de la représentativité et des rôles modèles

De manière générale, tendre vers plus de mixité H/F, y compris dans les prises de position publiques, semble une stratégie payante pour améliorer la mixité, pense Laetitia Vitaud. Chez BBC, il existe le programme 50/50 pour une représentativité égale entre les hommes et les femmes journalistes. L'impact n'est pas anodin puisque cela influe également sur le choix et la nature des sujets qui sont traités par la chaîne.

Ainsi, le choix paritaire d'une entreprise entraîne, avec elle, des changements positifs sur tout son écosystème. Delphine Pouponneau corrobore le fait qu'il est essentiel de favoriser la mixité et la diversité dans un monde en pleine mutation. Le contexte international et politique actuel nous rappelle l'urgence de mettre plus de femmes à la table des négociations. *« C'est dans le croisement et l'acceptation des différents points de vue que l'on trouvera des solutions durables ».*

# Fixer des indicateurs pour piloter la mixité en interne, pour ou contre ?

« Celui qui ne progresse pas chaque jour, recule chaque jour. »  
Confucius

## Mixité : pourquoi et comment choisir ses KPIs ?

Il est important de se fixer des objectifs ou des quotas, insiste Delphine Pouponneau. En effet, **les indicateurs « drivent » toute l'organisation vers une ambition partagée et permettent de piloter leur évolution.** Attention, ces indicateurs doivent être réalistes et en phase avec le secteur de l'entreprise. Pour Orange, atteindre 25 % de femmes dans les métiers techniques d'ici à 2025 semble réaliste. La progression suit son cours : en 2017, le groupe était à 18 %, en 2021,

il a atteint 21 % ! Autre objectif clé : la féminisation des lignes managériales fixée à 35 %. Avec la loi Rixain, Orange doit atteindre 40 % de femmes dans les instances dirigeantes à horizon 2030. C'est essentiel d'y parvenir pour fidéliser les équipes féminines et proposer une progression juste à toutes. « *Nous avons un vrai challenge à relever ! C'est essentiel d'y parvenir... même si c'est un peu regrettable de devoir passer par des systèmes de quotas.* »

## Équipes dirigeantes paritaires et croissance : une équation gagnante ?

Au sein du dossier « *Diversity wins, how inclusion matters* », publié en mai 2020, McKinsey démontre le lien entre l'atteinte de la parité à des niveaux de direction et l'augmentation significative de la performance des entreprises. Les organisations dotées de conseils d'administration et d'équipes de direction diversifiées seraient jusqu'à 36 % plus susceptibles de surperformer que leurs concurrents qui le sont moins.



## « Mixifier » ses métiers grâce à une expérience collaboratrice positive

D'autres aspects, plus intangibles, sont à travailler dans les organisations, pour favoriser la mixité des métiers. Il existe un déni des entreprises sur le vécu des femmes quand elles sont minoritaires voire extrêmement minoritaires dans certains métiers. À savoir, l'expérience des femmes dans l'entreprise. Isabella Lenarduzzi explique qu'**une femme au milieu d'hommes n'a pas la même expérience qu'un homme au milieu de femmes**. « *Quand elles ne sont pas victimes de sexisme, elles sont victimes de présomption d'incompétence. Elles ont l'impression d'être observées avec l'obligation de sur-performer pour légitimer leur place. C'est épuisant et cela entraîne des risques psychosociaux* ».

Aujourd'hui, ce n'est pas reconnu par l'entreprise car il est rare que les organisations réalisent une évaluation de perception de la culture d'inclusion. Pour éviter ces dérives implicites, **les équipes d'hommes doivent être formées au sexisme et au harcèlement**.

La direction est l'initiatrice de cette dynamique avec comme ligne directrice l'exemplarité et la tolérance zéro. L'expérience collaboratrice positive peut être garantie grâce à un triptyque socio-culturel affirmé : un travail sur les comportements adéquats, l'identification des violences et un processus clair pour faciliter la remontée des abus avec une application immédiate (et visible) des sanctions.

## **KPIs : n'en faites pas une religion !**

Les KPIs sont nécessaires car ils offrent une vision et de la transparence, mais ils demeurent insuffisants.

Laetitia Vitaud alerte même sur leur effet pervers en rappelant **l'effet Cobra** : le choix d'un objectif et d'un indicateur peut avoir des effets pervers inattendus. Dans un article dédié au sujet, l'autrice prend l'exemple des « *évaluations annuelles individuelles, censées encourager et stimuler la performance des individus mais, qui peuvent exacerber une concurrence qui nuit à l'esprit d'équipe et amène certains individus à saboter le travail de leurs "concurrents", et à jouer des jeux politiques qui nuisent à la performance d'ensemble de l'entreprise. Quand un indicateur mal choisi fait office d'objectif, l'effet Cobra est fréquent* ».

En ce sens, les politiques d'incitation fondées principalement sur les quotas masquent souvent la réalité sociale et brouillent sa philosophie initiale. Mais alors, comment fixer des indicateurs en phase avec sa culture d'entreprise ? « *Si on ne compte pas les femmes, les femmes ne comptent pas* », souligne Isabella Lenarduzzi. En résumé : les KPIs rendent stratégique l'enjeu des femmes dans l'entreprise. Mais ces quotas stigmatisent souvent ceux / celles qui sont censés en profiter. Ainsi, **les entreprises doivent accompagner la mise en place de ces quotas**. La bonne pratique ? Réaliser le « *business case* » de l'égalité professionnelle : pourquoi c'est important pour son entreprise ? Comment la direction s'implique sur ce sujet ? Quid des objectifs managériaux quant à la mixité / parité / égalité ?

## **L'effet cobra ou quand les indicateurs sont un flop**

Le terme vient d'une histoire qui s'est produite en Inde sous domination britannique. Le gouvernement, décidé à lutter contre le fléau des cobras à Delhi, offrit une prime pour chaque cobra mort. Très vite, de nombreux élevages de cobras ont vu le jour pour gagner de l'argent facilement sur le dos des autorités coloniales. Quand le gouvernement apprit cette manigance, il mit fin au programme de récompenses. Résultat ? Les éleveurs de cobras ont lâché leurs serpents dans la nature et la population de cobras devint donc encore plus importante par la suite. La morale de l'histoire ? **Bien choisir ses objectifs et ne pas oublier la philosophie initiale des politiques d'incitation.**

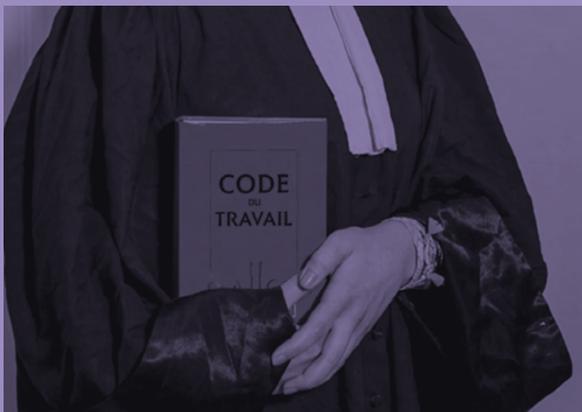
# L'égalité pro hommes-femmes, un long chemin législatif

## 13 juillet 1983 | La loi Roudy

Elle réaffirme le principe d'égalité dans le champ professionnel, à la fois le recrutement, la rémunération, la promotion et la formation. À savoir :

→ Obligation pour les entreprises de produire un rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise.

→ Égalité de traitement par la notion d'égalité des chances avec l'engagement d'actions spécifiques envers les femmes pour garantir une égalité réelle. Possibilité de mesures ponctuelles « *au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre hommes et femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes* ».



## 9 mai 2001 | La loi Génisson

Elle a vocation à mettre en œuvre des mesures de rattrapage pour faire face aux inégalités constatées notamment en matière d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et de conditions de travail. De plus, la loi oblige la négociation sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et des branches.



---

## 27 janvier 2011 | La loi Copé Zimmerman

Elle instaure les premiers quotas pour une féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises.

→ Trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées devaient compter au moins 20 % de femmes.

→ Six ans après, le taux de féminisation devait atteindre 40 %.

Cette obligation, qui s'applique depuis le 1er janvier 2017 aux sociétés cotées et aux entreprises de plus de 500 salarié·es, a été étendue aux entreprises de plus de 250 salarié·es depuis la loi Pacte du 1er janvier 2020.



---

## 24 décembre 2021 | La loi Rixain

Elle vise à accélérer l'égalité économique et professionnelle : elle prévoit plusieurs mesures dont l'instauration de quotas de 40 % aux postes dirigeants des grandes entreprises, nouvel index de l'égalité dans l'enseignement supérieur ou encore un meilleur accès des entrepreneures à l'investissement public.

---

## 5 septembre 2018 | La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Elle met en place un outil d'évaluation pour mesurer et corriger les différences de rémunération dans les entreprises. Celles-ci ont désormais une obligation de résultat, et non plus seulement une obligation de moyens. Tous les ans, chaque entreprise d'au moins 50 salarié·es doit calculer et publier sur Internet son index d'égalité femmes-hommes. Les indicateurs clés :

- Suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, par catégorie de postes équivalents et par tranche d'âge (40 points)
- Égalité des chances pour obtenir une augmentation (20 points)
- Égalité des chances pour obtenir une promotion (15 points)
- Augmentation de salaire garantie au retour de congé maternité (15 points)
- Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations (10 points)

Les entreprises doivent atteindre, a minima, la note de 75 sur 100 en 2021, au niveau de l'entreprise et des branches.

# Transformer sa culture d'entreprise en profondeur

« Ma revendication en tant que femme c'est que ma différence soit prise en compte, que je ne sois pas contrainte de m'adapter au modèle masculin »

Simone Veil

Un autre élément fondamental dans la mise en place d'une mixité effective est celui de la culture de l'entreprise. Il faut être capable d'attirer, mais aussi de retenir les femmes sur ces métiers et leur permettre d'accéder à des postes à responsabilités.

## Place à la notion de parentalité

Commençons par parler de parentalité et non de maternité, selon Isabella Lenarduzzi, car les hommes sont les garants des politiques en faveur de la parentalité.

Pour cela, trois actions à envisager : il faut « aller chercher » les hommes pour qu'ils prennent leur congé paternité, ensuite, l'entreprise doit les mettre en valeur puis, il faut démontrer que cela n'impacte pas la carrière.

Autre perspective intéressante : la parentalité est une parenthèse dans la vie des femmes (si elles sont mères), elle dure environ 15 ans selon Isabella Lenarduzzi.



Après cette période pendant laquelle les femmes font souvent des sacrifices vis-à-vis de leur carrière, elles sont plus « disponibles ». Les entreprises doivent en prendre conscience et leur permettre « d'accélérer » leur carrière pour « compenser » le ralentissement subi afin de garantir une retraite digne. Dans ce cas de figure, il s'agit vraiment de **faire preuve d'équité**, à savoir, donner aux individus ce qui est nécessaire pour rétablir l'équilibre et la justice.

Chez Orange, Delphine Pouponneau affirme la volonté du groupe d'inciter les hommes à s'investir davantage dans les charges familiales. Le congé paternité / second parent est passé à 33 jours rémunéré à 100 % sans impact sur la part variable. Le dispositif est plébiscité puisque 85 % des hommes ont pris leur congé paternité cette année. Couplé à cela, il existe un collectif au sein d'Orange, Happy men share more, qui communique sur les rôles modèles de pères investis dans la vie familiale. Le message est clair : permettre aux hommes qui « osent » le temps partiel, de prendre du temps pour leur famille. Au-delà de la parentalité, c'est aussi l'équilibre de vie pro / perso qui réconcilie les hommes et les femmes car ils / elles disposent des mêmes droits : déconnexion, télétravail et mesures en faveur d'un meilleur équilibre.

## Congé paternité : quelle durée ?

Depuis le 1er juillet 2021, la durée du congé paternité et d'accueil de l'enfant est doublée. Elle est désormais de 28 jours (contre 14) : les 3 jours de congé de naissance financés par l'employeur·e, qui s'ajoutent aux 25 jours indemnisés par la sécurité sociale. En cas de naissances multiples, la durée est aussi augmentée : elle est portée à 32 jours contre 18 auparavant. Le congé adoption est par ailleurs allongé à 16 semaines.

## La flexibilité pour tou·tes

Laetitia Vitaud souligne l'importance de l'égalité de traitement en contexte hybride (mélange de travail en distanciel et de travail en présentiel).

**La flexibilité pour tou·tes ou flexibilité inclusive est essentielle pour éviter les « fractures » salariales entre les travailleur·ses.** Pourquoi ? Au bureau, les personnes sont présentes et visibles, elles peuvent ainsi jouer le jeu du « présentisme » et de la politique. C'est ainsi que l'obtention des promotions se fait. Or, à distance, les personnes perdent du terrain sur le marché des évolutions internes. Il est important de proposer un cadre commun à tout·es, tel que le propose Zello, l'application qui permet d'enregistrer des messages vocaux et de les envoyer à ses contacts. L'entreprise a mis en place les « blocs d'heures de travail collaboratives », des tranches horaires pendant lesquelles les collaborateur·rices peuvent organiser des réunions. Le reste du temps, c'est du travail individuel flexible, ce qui facilite la gestion des plannings pour tou·tes.

Quant à l'organisation du travail, la charge de travail doit être compatible avec une vie « normale » pour ouvrir certains postes aux mères de famille. C'est un véritable travail culturel à mener dans les entreprises car les « *greedy jobs* », le nom donné aux États-Unis aux emplois qui exigent des investissements totaux (avec des salaires très attractifs et une moyenne de 80 heures de travail par semaine) restent valorisés.

Isabella Lenarduzzi revient sur un phénomène : **l'invisibilisation des femmes renforcée par deux ans de télétravail quasi imposé.** La prise de parole est d'autant plus difficile pour elles qu'un entre-soi masculin s'est installé de manière insidieuse. En effet, les hommes ont continué à se voir, hors du temps de travail, excluant, de fait, les femmes des discussions stratégiques. Cet hors-jeu décisionnel s'est fait de manière inconsciente, voire naturelle, mais non sans impact sur l'influence des femmes dans les CODIR.

## Le télétravail pour les pères le mercredi : pour ou contre ?

Une fausse bonne idée... Car on observe que, quand les hommes ont du temps partiel, ils ne s'occupent pas forcément plus de leurs enfants ! En général, ils mènent des projets personnels ou d'entrepreneuriat, constate Laetitia Vitaud.



## **Favoriser la mobilité et la promotion des femmes**

Il y a un vrai enjeu RH à retenir les talents féminins. En effet, on observe l'existence d'un « ascenseur de verre » dans l'entreprise. À savoir, **la mobilité et la reconnaissance ne sont pas les mêmes quand une femme est minoritaire dans un groupe d'hommes versus un homme dans un groupe de femmes.** Ce dernier sera davantage promu. Or, la symétrie ne s'applique pas. Selon Laetitia Vitaud, il existe une forme de toxicité pour les femmes dans les environnements majoritairement masculins. Des expérimentations, parfois controversées, émergent pour faciliter la rétention des talents : par exemple, la mise en place de cellules ou d'équipes où il y a exclusivement des femmes.

Isabella Lenarduzzi propose différentes initiatives en faveur de la mobilité au féminin, testées au sein de plusieurs entreprises. Par exemple, remplacer la mobilité géographique par la mobilité fonctionnelle. En test, un acteur clé de la téléphonie en Belgique a proposé à l'une de ses salariées de prendre plusieurs fonctions alors qu'elle était mère de famille et en incapacité de gérer les déplacements à l'étranger. Elle a d'ailleurs fini PDG ! BNP Paribas permet aux femmes de plus de 45 ans de faire de la mobilité internationale, une période où elles sont plus disponibles. Ou encore Nestlé : le groupe fait partie d'un consortium d'entreprises qui facilite les expatriations. Lorsqu'un couple part à l'étranger, l'entreprise lance un appel au sein du consortium pour trouver un poste au conjoint.

Quant à Orange, l'enjeu de la reconversion est au centre des politiques RH. « *Nous allons chercher plus de 600 femmes pour les former et les reconvertir aux métiers pénuriques* », explique Delphine Pouponneau. Pour cela, le groupe dispose d'un centre de formation d'apprentis qui forme à la data, au cloud et à la cybersécurité. Il cible des jeunes en reconversion ou en formation initiale avec un objectif de 30 % de femmes dans ces formations. Orange a d'ailleurs déjà atteint 34 %. Par ailleurs, l'engagement se fait aussi au côté de [Sistech](#) qui met en œuvre des programmes innovants favorisant l'inclusion des femmes réfugiées dans les métiers de la tech et du numérique.

En interne, des parcours de reconversion sont aussi proposés pour aider les femmes (et les hommes) à se reconvertir dans les métiers d'avenir en accord avec les autres piliers du programme d'Hello Women : reconvertir et fidéliser.

En filigrane, la reconnaissance et la mobilité invitent à réfléchir à une question capitale : l'équité et la justice organisationnelle. Isabella Lenarduzzi insiste sur le fait « *qu'il est important de faire valoir les talents issus de toutes les catégories de population. Il faut donc dire aux femmes qu'on a besoin de leurs compétences* ».

## La justice organisationnelle, indispensable à la fidélisation

La théorie de l'équité émerge dans les années 1960, suite aux recherches menées par [le psychologue John Stacey Adams](#). D'après lui, chaque salarié·e au travail a tendance à comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres. Cette comparaison fera naître le sentiment de justice ou d'injustice. En effet, ils / elles ont des attentes en matière de justice, spécifiquement en termes de distribution de salaires, de prise de décision et de traitements. En décryptant ces aspects, on peut comprendre les réactions des salarié·es et l'adoption de certains comportements lorsqu'ils / elles sont confronté·es à une décision inéquitable.

Pourquoi s'y intéresser ? L'équité est une valeur fondamentale pour beaucoup d'employé·es. L'inégalité occasionne une diminution de la volonté de rester dans l'organisation à court, moyen ou long terme. **Cultiver un sentiment de justice organisationnelle fait diminuer le taux d'absentéisme au travail ou encore le risque de démission.** Elle est essentielle puisqu'elle affecte d'autres variables et plus particulièrement la confiance et l'engagement. C'est donc un prérequis organisationnel indispensable au service de la mixité et, par extension, de la performance.

# Inspiration : 5 idées pour agir en faveur de la mixité



# 1. La mise en place d'un réseau féminin inclusif et ouvert chez CLASQUIN

Avec un index égalité hommes / femmes de 92/100, CLASQUIN, société spécialisée dans les solutions de transport et de logistique, ne s'en tire pas si mal en matière de parité, surtout quand on lorgne du côté de la concurrence. Mais l'entreprise française ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Traditionnellement masculin, son secteur peine encore à se féminiser, notamment au niveau des instances dirigeantes. Pour renverser la tendance, CLASQUIN a donc entamé un gros chantier : « *Depuis 18 mois, on a cherché à connaître et mesurer l'intérêt de nos collaborateurs sur ce sujet qui, sans être tabou, n'avait jamais été abordé dans l'entreprise* »,

nous explique Laurence Ilhe, secrétaire générale et directrice générale déléguée. Cet audit va de pair avec des débats internes sur les questions d'égalité hommes / femmes, qui permettent de sensibiliser tout un chacun. La prochaine étape ? « *Nous souhaitons maintenant mettre en place un réseau féminin inclusif et ouvert (...) et apporter, au-delà du networking, du contenu sur le leadership, des tutorats...* ». Le parti pris est clair : chez CLASQUIN, pas de mixité sans une approche foncièrement collaborative.

→ Découvrez comment ils le mettent en avant sur leur vitrine d'entreprise Welcome to the Jungle.

pour le compte de ses 17 000 clients. Il offre des solutions sur mesure qui couvrent l'ensemble de la Supply Chain, de la collecte des marchandises jusqu'à leur distribution finale.

Chaque opération de transport mobilise une dizaine de prestataires à travers le monde, tous coordonnés par des équipes d'experts.

A la fois multinationale cotée en Bourse et Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI), CLASQUIN offre à ses clients la proximité des plus petits, alliée à l'expertise et le réseau international des plus grandes multinationales.

|           |                   |                                     |
|-----------|-------------------|-------------------------------------|
| 55%       | 93/100            | 50%                                 |
| De Femmes | Index égalité H/F | De femmes au comité exécutif étendu |

Source : Welcome to the Jungle

Mixité des métiers : on arrête de faire genre ?

## 2. Des campagnes de testing au service d'un recrutement non discriminant

Si les recruteur·ses des organisations de 300 salarié·es et plus sont obligé·es de suivre une formation à la non-discrimination à l'embauche, au minimum tous les cinq ans, 82 % d'entre eux / elles affirment n'avoir suivi aucune formation ou sensibilisation efficace pour les aider à lutter contre les discriminations. Comment changer la donne ?

Pourquoi pas se tourner vers les campagnes de testing qui consistent à envoyer aux recruteur·ses deux CV identiques sur lesquels un critère change afin de s'assurer qu'il n'y a pas de discriminations à l'embauche, que ce soit sur le genre, l'origine ethnique ou le handicap. Dans cette optique, le gouvernement a lancé en 2018 une opération de testings de grande ampleur auprès de 120 grandes entreprises dont Renault, Airbus ou Accor. À noter que ces méthodes ne sont qu'une réponse partielle : il s'agit de l'utiliser comme un outil d'amélioration continue afin de lever les alertes et de proposer des actions correctives.



### 3. Le pari de Sarbacane : promouvoir des rôles modèles féminins dans le numérique

Éditeur de logiciels français, le groupe Sarbacane peut s'enorgueillir de compter 40 % de femmes parmi ses effectifs quand, à l'échelle nationale, le secteur du numérique affiche un score de 24 %. Pourtant, attirer ces profils féminins n'est pas une mince affaire. Même quand elles ont accès aux offres d'emploi, certaines candidates n'osent pas postuler parce qu'elles ne cochent pas toutes les cases, alors que leurs homologues masculins ne s'en privent pas, eux. Il y a donc un gros travail de sourcing à opérer pour rééquilibrer la diversité des candidatures. Au-delà de cette « stratégie de chasse »,

Sarbacane mise sur le long terme : « *C'est important pour nous de valoriser le leadership féminin* », explique Audrey Jullien, directrice des ressources humaines. Voilà pourquoi l'entreprise adhère à différentes associations spécialisées dans la réinsertion. « *Avec l'une d'elles, nous allons organiser une rencontre entre des femmes en réinsertion et nos employées afin de promouvoir des rôles modèles féminins dans le numérique.* » L'objectif ? Se servir de la tech comme d'un levier de réinsertion et d'inclusion, et faire émerger les talents féminins de demain.



## 4. Salesforce, ENGIE... L'animation de groupes internes en faveur de la diversité

Afin de valoriser les groupes susceptibles d'être plus affectés par l'inégalité professionnelle, dont les femmes, la mise en place et l'animation de réseaux ou groupes internes permet d'accélérer la carrière de ces derniers. Salesforce, par exemple, dispose de douze « *Equality groups* » (genre, origine, âge, orientation sexuelle..) qui ont vocation à renforcer la confiance de chaque salarié.e. En l'occurrence, Salesforce Women's Network (SWN) facilite la progression des femmes au sein de l'entreprise. Des activités autour du développement personnel et professionnel sont organisées, ainsi que du mentoring et des parcours d'accélération pour leur carrière. Puis, un « safe space » est aussi ouvert pour que les femmes puissent échanger librement sur les difficultés qu'elles rencontrent.

Autre exemple : IBM France a lancé un programme corporate mondial destiné à valoriser le Leadership au féminin. Les thématiques abordées ? « Choisir de vous affirmer », « Créer sa marque », « Concevoir son avenir professionnel », « Construire des relations efficaces » et « Gérer sa charge mentale ». Ou encore WIN by ENGIE qui mobilise plus de 2000 femmes du groupe, issues de tous les métiers et de tous les territoires (plus de 20 pays représentés) autour des enjeux stratégiques de l'entreprise. Le réseau est ainsi un véritable levier d'innovations valorisées au sein du groupe.

## 5. La création d'un observatoire de l'égalité à la Banque de France

Certaines entreprises ont créé des pôles internes chargés de veiller à l'application et au suivi des mesures en faveur de l'égalité professionnelle. Au sein de la Banque de France, le premier accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2009) a permis la création d'un observatoire paritaire de l'égalité professionnelle. Ses missions ? Créer des relais qui vont porter la stratégie en matière de diversité et d'inclusion sur le terrain.

Des collaborateur·rices engagé·es et volontaires sont ainsi chargé·es de recueillir les ressentis puis de faire remonter les alertes. Ils / elles sont aussi des ambassadeur·rices de la diversité via des actions d'information, de communication et de sensibilisation.



# Mixité et futur du travail : **stop aux mesurettes !**



Au travers de cet ebook, on retient un point : si dans un monde en pleine mutation, il est essentiel de valoriser des équipes mixtes, **les changements ne peuvent s'opérer sans une approche systémique**. Il n'existe pas de « baguette magique » pour changer les choses en profondeur. Les mesures « gadget » ont peu d'impact sur la réalité professionnelle, à la fois complexe et subtile, que vivent ou subissent les femmes. Il faut agir à tous les niveaux, en résonance avec les remontées du terrain et avec une certaine endurance, aussi. Car le chemin reste encore long mais l'avenir est plutôt prometteur grâce à des vellétés qui se transforment en engagements :

→ **83 %** des entreprises font des politiques Diversité & Inclusion une priorité stratégique.

→ **95 %** des dirigeant·es sont prêt·es à intensifier leurs actions et engagements

→ **90 %** des personnes souhaitent que leur entreprise s'engage plus<sup>14</sup>

Alors, faisons en sorte que l'entreprise reste un endroit de diversité par essence comme l'affirme Élisabeth Moreno, ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité :  
*« C'est un des rares lieux où la rencontre de l'altérité est non seulement possible mais nécessaire et souhaitable. J'ai l'intime conviction que c'est de cette diversité que naissent la créativité et la performance de nos organisations ».*<sup>15</sup>

Sur le sujet de la mixité particulièrement, l'entreprise se positionne en accélérateur du changement social, grâce à l'exemplarité qu'elle produit et aux initiatives qu'elle est en capacité de lancer. Le volet mixité s'intègre ainsi parfaitement dans les investissements RSE et les politiques RH indispensables à un futur du travail au service de l'innovation sociale.

<sup>14</sup> Étude Diversidays - "L'État des lieux de la mesure de la Diversité en entreprise" En partenariat avec PWC et Occurrence, juin 2021

<sup>15</sup> ANDRH, édito d'Élisabeth Moreno, mars 2021

Réalisé par

**Welcome  
to the Jungle**

Rédaction

Laure Girardot

Témoignages

Laetitia Vitaud  
Delphine Pouponneau  
Isabella Lenarduzzi

Édition

Ariane Picoche

Mise en page

Yana Gurskaya

Illustration

Johanna Noack

Photographies

Thomas Decamps

# **Welcome to the Jungle**

Envie d'en savoir plus sur l'offre Welcome to the Jungle ?  
Programmez une démo avec notre équipe !

**Nous contacter**