



# RÉPONDRE AUX OBJECTIONS À LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES ORGANISATIONS





En 2024, l'ESSEC a créé un think tank dédié à l'accélération de la mixité femmes-hommes au sein des organisations, **“Les Ateliers Entreprise et Mixité”**, dans le prolongement des travaux menés au sein de l'Observatoire de la Mixité.

Les Ateliers Entreprise et Mixité, un lieu de réflexion stratégique, se sont dotés d'un comité d'orientation<sup>1</sup> composé d'une part d'entreprises leaders (Bureau Veritas, Crédit Mutuel Arkéa, Engie, France Télévisions, Mazars, SNCF, Sodexo) qui intègrent la mixité comme un pilier fondamental de leur stratégie d'entreprise. Le comité d'orientation est composé d'autre part d'expertes et experts Mixité reconnus, représentant des organisations ou associations engagées dans la promotion de l'égalité femmes-hommes au travail. **Les Ateliers Entreprise et Mixité visent à identifier et à diffuser les meilleures pratiques pour favoriser un environnement professionnel mixte et inclusif.**

.....

## L'AMBITION

Malgré la qualité des progrès enregistrés au cours des 10 dernières années en matière de Mixité, on note un relâchement, une lassitude, parfois une forme d'hostilité, ainsi qu'une remise en question de l'efficacité des politiques mises en œuvre jusqu'à présent. L'arrivée au pouvoir de l'administration Trump en janvier 2025 a par ailleurs déclenché une salve d'initiatives anti DEI dans les organisations publiques et privées aux États-Unis, les effets étant cependant variables dans les organisations dans le reste du monde.

Les membres des Ateliers Entreprise et Mixité se sont interrogés sur les réponses à apporter à ces objections entendues de la part de femmes et d'hommes au sein des organisations.

Ils s'accordent à dire qu'il n'y a pas de réponse totalement satisfaisante à apporter aux objections, ou plutôt qu'il ne devrait pas y avoir de justification ou réponse à donner puisque la mixité femmes-hommes est désormais un enjeu stratégique, porté directement par les dirigeantes et dirigeants de ces organisations.

Au-delà de son comité d'orientation, Les Ateliers Entreprise et Mixité réunissent un club très actif de dirigeantes et de dirigeants engagés.

Ce club offre à ses membres une plateforme d'échange pour partager leurs expériences, leurs défis et leurs succès dans l'accélération de la mixité au sein de leurs organisations respectives. Leur objectif est également de susciter un engagement général de la classe dirigeante.

Les travaux sont coordonnés par **Marie-Christine Mahéas**, ex-coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité, directrice du centre Mazars pour la diversité et l'inclusion, sous le parrainage de **Michel Landel**, ex-DG de Sodexo et administrateur indépendant.

Ils ont néanmoins jugé nécessaire de lister les grands types d'objections et de trouver les meilleures réponses à y apporter, afin d'offrir une solution à celles et ceux qui souhaitent répondre, sortir d'une incompréhension, ouvrir le dialogue, ouvrir la voie à une convergence des vues. Cet exercice a également permis d'approfondir ainsi toutes les facettes de la problématique de la mixité femmes-hommes.

À travers plusieurs séances de travail, les entreprises et expert(e)s des Ateliers Entreprise et Mixité se sont attachés à identifier les différents grands types d'objections entendus dans les organisations. Ces réponses ont été élaborées à partir d'études et de travaux de recherche récents, notamment en économie, ou d'expériences personnelles.

L'ensemble de ces discussions est résumé sous forme d'un guide et sera intégré dans le recueil des bonnes pratiques pour accélérer la mixité dans les organisations, à paraître bientôt.

*N.B. : certaines objections peuvent heurter, dans le fond ou dans la forme.*



N'hésitez pas à passer votre souris sur les **liens bleus**

1. Liste des membres du comité d'orientation en fin de ce document.

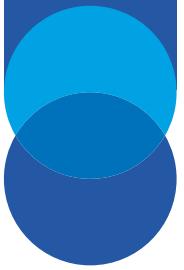
# APPROCHE GÉNÉRALE FACE AUX OBJECTIONS

Aborder le sujet de la mixité femmes-hommes en entreprise, nécessite de prendre un certain nombre de précautions pour éviter tout blocage ou malentendu.

## Voici quelques principes à adopter et erreurs à éviter :

### Principes à respecter :

- Atteindre une égalité harmonieuse entre les hommes et les femmes en entreprises, est un objectif à attendre dans l'intérêt de tous. Il doit être vécu comme tel. Ce qui implique que ces sujets soient traités par des collectifs mixtes.
- Utiliser à la fois les faits, les études récentes, les chiffres, et des témoignages, des expériences vécues.



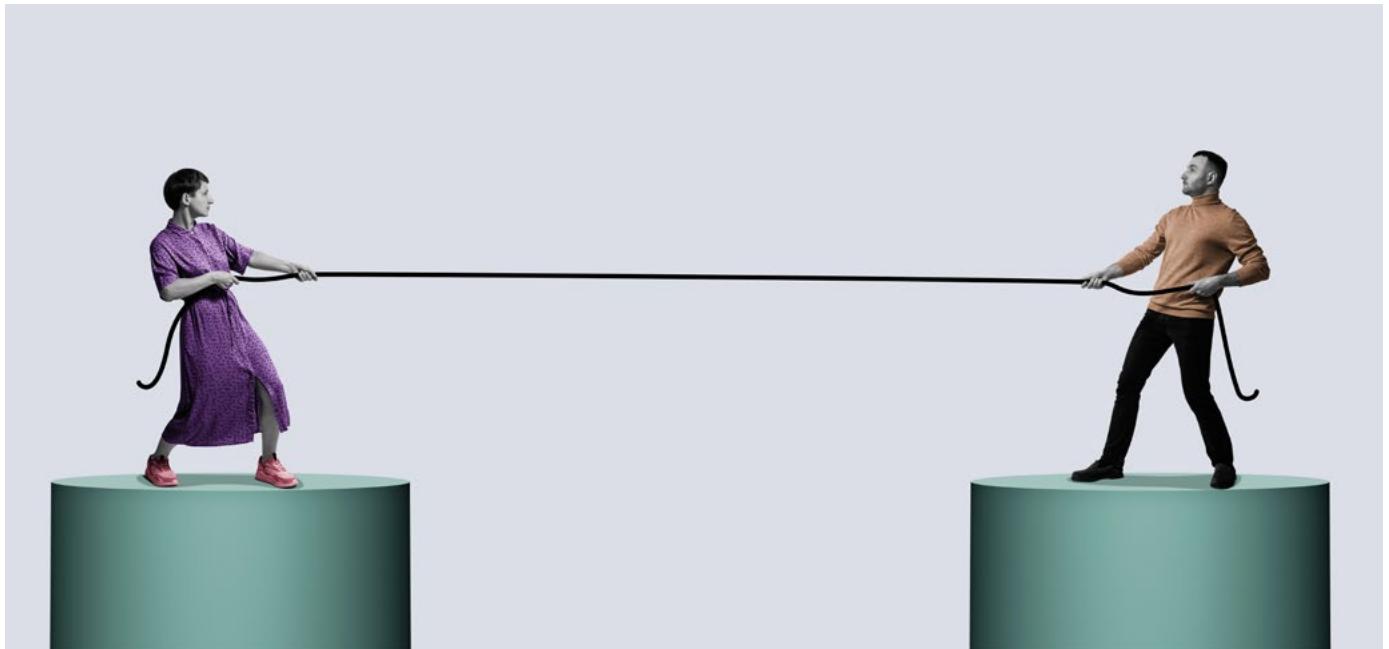
### Erreurs à éviter :

- Les discours philosophiques et psychologiques.
- Les propos culpabilisateurs, moralisateurs ou agressifs.
- Les généralisations.

## LES 9 TYPES D'OBJECTIONS

Les membres des Ateliers Entreprise et Mixité ont identifié 9 grands types d'objections à la mixité femmes-hommes dans les organisations, dont certaines se recoupent, sans toutefois être tout-à-fait identiques :

- 1 Les objections signifiant qu'il n'y a plus de place pour les hommes.**  
Exemple: « *Il n'y a plus de place pour les hommes blancs de 50 ans.* »
- 2 Les objections arguant qu'il s'agit d'un sujet du passé.**  
Exemple: « *La mixité, c'est un sujet qui appartient au passé, c'est désormais réglé.* »
- 3 Les objections à la discrimination positive ou aux quotas.**  
Exemple: « *La discrimination positive et les quotas, c'est anti-méritocratique.* »
- 4 Les objections exprimant une exagération ou reflétant un amalgame.**  
Exemple: « *On en fait beaucoup trop, il faut arrêter le wokisme.* »
- 5 Les objections construites sur des stéréotypes de genre.**  
Exemple: « *Les femmes ont moins d'ambition.* »
- 6 Les objections construites sur un essentialisme.**  
Exemple: « *Les postes à responsabilités, est-ce vraiment la place des femmes ?* »
- 7 Les objections arguant d'une insuffisance du nombre de femmes.**  
Exemple: « *On ne trouve pas de femmes.* »
- 8 Les objections opposant un engagement personnel pour la mixité.**  
Exemple: « *Je suis très engagé, on ne peut pas me reprocher le contraire.* »
- 9 Les objections exprimant la responsabilité des femmes.**  
Exemple: « *Les femmes refusent les promotions.* »



Ces objections sont bien souvent sans fondement. De nombreuses enquêtes et travaux de recherche le prouvent. Nos experts les ont répertoriés pour élaborer des réponses aux inquiétudes soulevées.

## OBJECTION 1

### LES OBJECTIONS SIGNIFIANT QU'IL N'Y A PLUS DE PLACE POUR LES HOMMES.

**« Il n'y a plus de place pour les hommes blancs de 50 ans. »**

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

**« Peut-on encore être un homme en 2024 ? »**

**« C'est coûteux et difficile d'être un homme aujourd'hui. »**

**« Nous n'avons plus le droit d'être des hommes... »**

**« On ne peut plus être galant. »**

**« On n'a plus le droit d'être viril. »**

**« Il n'y a plus de place pour les mâles blancs de 50 ans. »**

**« Dans mon organisation, mieux vaut être une femme. »**

#### POURQUOI C'EST INEXACT

**1. Non, dans de très nombreux cas, il ne vaut pas mieux être une femme encore aujourd'hui.** Ce sont encore les femmes qui supportent majoritairement la charge mentale familiale, qui sont victimes de violences physiques et sexuelles, qui subissent des ralentissements de carrière pour des raisons de genre.

**2.** Les chiffres des crimes et délits sont très parlants : les hommes sont les auteurs de 99 % des viols, 97 % des agressions sexuelles, 86 % des homicides, 84 % des accidents mortels sur la route, 95 % des vols avec violences...

**3.** La part des hommes dans le monde professionnel français, notamment dans les sphères dirigeantes, est largement majoritaire, comme le montrent :

- Les statistiques femmes-hommes dans le monde du travail et leur historique**

- Les statistiques femmes-hommes dans les instances dirigeantes du SBF120 :

- Baromètre Ethics & Boards / IFA du SBF120**

- Observatoire Skema de la féminisation du CAC40.**

**4.** La virilité n'est critiquée d'aucune façon. La virilité « toxique » l'est, en revanche, portée par des construits sociaux négatifs ramenant les hommes à la force, à la domination et à la violence, elle pousse les hommes dans les addictions et l'illégalité et représente un coût pour la société

- On peut débattre sur ce que signifie être un homme aujourd'hui, et sur les différentes manières qu'il y a d'être un homme**

- Il est intéressant de s'interroger sur tout ce que comprend la galanterie et pourquoi elle ne convient pas à certaines femmes.



## OBJECTION 2

### LES OBJECTIONS ARGUANT QU'IL S'AGIT D'UN SUJET DU PASSÉ.

*« La mixité, c'est un sujet qui appartient au passé, c'est désormais réglé. »*

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

*« Ce n'est plus un sujet avec les nouvelles générations. »*

*« D'ici une génération ça ira, avec la bonne éducation, il n'y a plus de sexismes chez les jeunes. »*

*« L'égalité est déjà atteinte. »*

*« Depuis le temps qu'on y travaille, ce n'est pas encore fini ? »*

*« Les lois règlent le problème. »*

*« Il y a encore des inégalités ? »*

*« Il y en a marre... »*

*« Il est temps de passer à autre chose. »*

### LES SOURCES DU MALENTENDU ET LES MOYENS D'Y RÉPONDRE

Les environnements scolaires, sociaux ou familiaux expliquent en grande partie ces réticences voir cette hostilité masculine :

1. Des injonctions inconscientes, entendues dès l'enfance, limitent inconsciemment les libertés et biaissent les perceptions. Elles incitent les petits garçons à être des leaders, n'avoir rien de féminin, aucune félure dans l'armure et être un bon camarade.
2. Le syndrome d'Atlas, leur fait comprendre qu'en tant qu'hommes, ils devront assumer le moment venu la charge financière de leur foyer, sans exprimer leurs émotions. Cette injonction a pour effet de provoquer une course effrénée à la réussite, avec les conséquences que cela a en termes de santé, violences, éloignement de la sphère familiale...
3. En conséquence, comme l'identifie **Catalyst** :
  - Les hommes hésitent à s'engager en faveur de la mixité par peur de perdre leur statut, d'être déconsidéré car le sujet n'est pas jugé comme « business » ou professionnel, peur de tenir des propos maladroits, de ne pas trouver les mots justes.
  - Ils ignorent souvent ces chiffres, la réalité du plafond de verre, des stéréotypes et des biais, du sexismes.
  - Ils comprennent ce qu'ils ont à perdre dans la mixité, ils ne voient pas ce qu'ils ont à y gagner.
  - Différentes actions efficaces existent pour lutter contre la peur, l'ignorance et l'apathie : langage adapté, lieux de paroles pour les hommes, informations complètes, sensibilisation aux avantages de la mixité pour les hommes à tous les stades de leur vie.

### POURQUOI CE N'EST PAS ENCORE LE CAS

1. Le ministère de l'égalité femmes-hommes répertorie **dans son rapport annuel** l'ensemble des inégalités femmes-hommes en France et dans le monde : violences sexistes et sexuelles, santé des femmes et accès aux droits, égalité professionnelle et autonomie économique, culture de l'égalité et situation des femmes dans le monde

#### 2. Les chiffres-clés du Rapport annuel 2025 sur l'état du sexismes en France

- 94 % des femmes de 15 à 24 ans estiment qu'il est plus difficile d'être une femme aujourd'hui, soit une hausse de 14 points par rapport à 2023.
- 67 % des hommes de la même tranche d'âge partagent ce constat (+8 points).
- 13 % des hommes pensent qu'il est plus difficile d'être un homme qu'une femme.
- 86 % des femmes déclarent avoir déjà été confrontées à une situation à caractère sexiste, allant des remarques déplacées aux agressions physiques.
- 9 femmes sur 10 adoptent des stratégies d'évitement pour anticiper les comportements ou actes sexistes.
- 83 % des femmes estiment ne pas être traitées de la même manière que les hommes au travail ; 10 % rapportent avoir déjà été écartées au profit d'un homme à compétence égale.

- 80 % des métiers restent non mixtes : 44 professions à dominante masculine contre seulement 23 à dominante féminine.
- Revenu salarial moyen inférieur de 23,5 % pour les femmes dans le secteur privé ; seulement 22 % des salariés les mieux rémunérés sont des femmes.
- Chute de salaire d'environ 20 % pour les mères dans les cinq ans suivant la naissance d'un enfant, et jusqu'à 40 % pour les plus bas salaires.
- 70 % des femmes estiment ne pas avoir reçu le même traitement que leurs frères dans la vie de famille.
- 74 % des femmes n'ont jamais envisagé de carrière dans les domaines scientifiques ou techniques.
- 75 % des femmes affirment ne pas être traitées à égalité en ligne.

**3. Le sexisme est encore bien présent dans les entreprises, selon le baromètre de l'association française des managers de la diversité :**

- Pour 8 femmes sur 10, les attitudes et décisions sexistes sont régulières au travail.
- 1 femme manager sur 2 déclare avoir été confrontée à des attentes de qualités et comportements managériaux spécifiques du fait de son genre.
- Les femmes de moins de 35 ans font autant face au sexisme ordinaire que leurs aînées, voire y sont parfois plus souvent confrontées.
- 6 femmes de moins de 35 ans sur 10 mettent en place des stratégies d'évitement.

**4. Pour les jeunes parents, l'arrivée du 1<sup>er</sup> enfant représente un retour à la charge mentale pour la mère.**

**5. En plus d'être une charge mentale, être mère représente également une perte économique pouvant aller jusqu'à 10 000 euros sur la première année.**

**6. Les inégalités salariales persistent.**

**7. Un lieu de travail plus mixte, c'est un lieu de travail permettant d'améliorer le bien-être professionnel et personnel des hommes.**

**8. Les femmes sont plus sexualisées dans les publicités.**

**9. Les dernières avancées dans les droits des femmes ont entraîné une montée en puissance du mouvement masculiniste.**





## OBJECTION 3

### LES OBJECTIONS À LA DISCRIMINATION POSITIVE OU AUX QUOTAS.

**« La discrimination positive et les quotas, c'est anti-méritocratique. »**

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

« On l'a nommée parce que c'est une femme. »

« Et l'égalité des compétences ? »

« Il vaut mieux être une femme aujourd'hui dans notre entreprise. »

« Je suis pour la méritocratie, les quotas sont anti-méritocratiques. »

« Il faut des objectifs mais pas des quotas. »

« Pourquoi des quotas pour les femmes et pas sur la base de l'origine, du handicap ou de l'âge. »

« La discrimination positive va à l'encontre des valeurs d'égalité. »

**3. Il y a une corrélation entre la proportion de femmes accédant aux postes de direction dans un pays donné, et la législation en place dans ce pays:** les pays ayant mis en place des quotas ont une proportion double de femmes dans les instances dirigeantes. Voici les références rassemblées par le **Global Summit of Women**:

- Business Cases
- Stratégie législative de quotas, par pays
- Comparaison de la mixité des conseils d'administration par région

**4. La présence de femmes dans les conseils d'administrations permet une meilleure préparation, l'honnêteté intellectuelle et un meilleur approfondissement des sujets, améliorant la qualité générale des discussions.**

**5. Des dirigeantes allemandes revendentiquent le fait d'être des "femmes-quotas".**

**6. Les process de recrutement, d'évaluation, de promotions, de nominations et de mobilité** sont encore sujets aux biais.

- Les femmes, pourtant premières dans les tests de performance, sont systématiquement jugées comme ayant un potentiel de leadership moindre.
- Trois biais de genre omniprésents dans les évaluations de performance.
- Il est nécessaire d'exiger des preuves et de former les évaluateurs aux schémas de partialités dans les processus d'évaluation.
- Les systèmes de récompenses des évaluateurs permettent un jugement plus équitable des femmes dans les évaluations.

**7. Cela fait très longtemps que les hommes bénéficient des biais inverses et l'on peut notamment évoquer l'injustice de la cooptation entre hommes :**

- **Le male bonding**
- **La cooptation**

**8. Avoir des femmes dans son entreprise oblige à être une entreprise bilingue, capable de comprendre les besoins et les attentes de la moitié de la population des consommateurs afin d'adapter son discours, ses process et sa formation en fonction.**

## POURQUOI CE JUGEMENT EST ERRONÉ

**1.** Appliquer des quotas de genre ne se fait pas au détriment de la compétence.

**2. « Quotas » et « objectifs »** sont deux mécanismes identiques puisqu'ils reposent sur le fait de fixer des seuils de représentation à franchir, avec l'application de sanction en cas de non atteinte de ces seuils.

## OBJECTION 4

### LES OBJECTIONS EXPRIMANT UNE EXAGÉRATION OU REFLÉTANT UN AMALGAME.

« *On en fait beaucoup trop, il faut arrêter le wokisme.* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

« *Franchement c'est du mauvais féminisme.* »

« *Il faut se calmer...* »

- « *Tout cela c'est du wokisme.* »

« *Il y a beaucoup d'exagération dans ce qui est rapporté de soi-disant discriminations, harcèlement ou actes sexistes.* »

« *Il y a d'autres sujets.* »

« *#MeToo c'est de la délation.* »

« *Il n'y a pas de harcèlement ni de sexe chez nous.* »

« *Les femmes reçoivent les mêmes opportunités de promotions que les hommes.* »

« *C'est surtout un problème de manque de femmes dans les écoles d'ingénieurs.* »

#### ATTENTION À NE PAS TOUT CONFONDRE

**1. Le wokisme** est un terme anglo-américain woke (« éveillé ») désignant initialement le fait d'être conscient des problèmes liés à la justice sociale et à l'égalité raciale.

**2. L'histoire du wokisme** garde une vraie distance avec le féminisme, ou plus simplement une distance avec la mixité femmes-hommes au travail.

**3. Le féminisme** est un mouvement social qui a pour objet l'émancipation des femmes, l'extension de leurs droits en vue d'égaliser leur statut avec celui des hommes, en particulier dans le domaine juridique, politique, économique ; doctrine, idéologie correspondante.

**4. Certaines branches du féminisme** peuvent s'éloigner de cette définition initiale du féminisme, pouvant ainsi entraîner des objections.

**5. Le masculinisme** connaît une montée préoccupante en France, avec des stratégies d'influence actives sur les réseaux sociaux, un impact grandissant sur les jeunes, et un premier projet d'attentat à motivation masculiniste déjoué en juillet 2025. Ce contexte alimente certains discours d'exagération et d'amalgame autour des politiques d'égalité.

**6. Chercher un équilibre à la tête des organisations** n'est pas du wokisme, mais tout simplement une forme moderne de leadership, en quête de performance et d'éthique.

## OBJECTION 5

### LES OBJECTIONS CONSTRUITES SUR DES STÉRÉOTYPES DE GENRE.

« *Les femmes ont moins d'ambition.* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

« *Les femmes n'ont pas d'ambition.* »

« *Les femmes sont moins disponibles.* »

« *Les femmes sont moins compétentes.* »

« *À choisir, elles préfèrent rester à la maison.* »

« *Les femmes sont fragiles, crédules, passives, émotionnelles, sensibles.* »

« *Les femmes ont plus de compétences relationnelles.* »

« *Les femmes sont moins douées en sciences.* »

« *Les femmes enceintes, dans une équipe, ce n'est pas facile à gérer.* »

« *Les femmes sont plus douées pour s'occuper des enfants et pour le soin aux autres.* »

« *Il y a tellement de pression dans les postes de pouvoir...* »

« *Il faut de la mixité car les femmes et les hommes sont « complémentaires » (force vs. douceur).* »

« *Les femmes ne sont pas mobiles géographiquement.* »

#### CES STÉRÉOTYPES NE SE BASENT SUR AUCUNE RÉALITÉ

**1.** 100 % des êtres humains sont concernés. victimes de stéréotypes. Il faut s'en défier. Dans l'intérêt de tous.

**2.** Si l'on a du mal à imaginer une femme dirigeante c'est qu'il est inhabituel d'en voir. **Les rôles modèles ont leur importance** : plus les femmes seront représentées dans toutes fonctions et à tous niveaux y compris au sommet des organisations, plus les femmes seront naturellement attirées par ces postes, et moins il y aura de stéréotypes réducteurs.

**3.** Quelques réponses à des stéréotypes spécifiques :

• **Les femmes et l'ambition professionnelle : une aspiration naturelle, trois fondements.**

• **Imaginer qu'il y a une incompatibilité entre le fait d'avoir un congé maternité et le fait d'être mère au long cours, et le fait de pouvoir prendre des responsabilités relève d'un mythe.**

## FOCUS SUR LES STÉRÉOTYPES DE GENRE

*Listons l'ensemble des stéréotypes entendus à propos des femmes :*

- Les femmes sont plus douées pour s'occuper des enfants.
- Les femmes sont plus faibles que les hommes.
- Les femmes sont moins motivées et ambitieuses pour mener une carrière.
- Les femmes sont moins disponibles.
- Les femmes ont de meilleures compétences relationnelles.
- Les femmes sont moins compétentes que les hommes.
- Les femmes se situent hiérarchiquement au-dessous des hommes.
- Le pouvoir est masculin, les leaders sont des hommes.
- Les femmes sont douces, fragiles, crédules, passives, émotionnelles, sensibles.
- Les hommes doivent être forts et ne doivent pas exprimer leurs émotions.
- Les femmes sont plus attentionnées et compétentes pour le soin des autres
- Les femmes sont naturellement plus douces et maternelles, tandis que les hommes sont plus agressifs et dominateurs.
- Les femmes sont moins douées en mathématiques et en numérique.
- Les femmes se soucient davantage de leur apparence physique et de leur beauté.
- Les femmes sont plus douées pour la communication verbale.
- Les hommes sont meilleurs en leadership et sont plus aptes à prendre des décisions difficiles, tandis que les femmes sont plus aptes à soutenir et à collaborer.
- Les hommes sont moins impliqués dans les tâches ménagères et le soin des enfants, tandis que les femmes sont naturellement plus douées pour ces responsabilités.
- Les hommes sont naturellement plus enclins à prendre des risques, tandis que les femmes sont plus prudentes et hésitent à prendre des initiatives audacieuses.



© Fotolia

## FOCUS SUR LES BIAIS DE GENRE

Un biais de genre est une tendance ou une préférence systématique et souvent inconsciente en faveur d'un genre (masculin ou féminin), qui peut trouver sa source dans des stéréotypes, et qui peut influencer la manière dont les individus sont perçus, traités ou évalués dans différents contextes sociaux.

Ils peuvent entraîner des inégalités de genre et des discriminations basées sur le sexe, réel ou supposé, limitant ainsi les opportunités et les droits des personnes en fonction de leur genre :

- Biais dans l'embauche.
- Discrimination salariale.
- Répartition inégale des tâches ménagères.
- Perceptions des compétences.
- Évaluation différenciée des performances.

## FOCUS SUR LES DIFFÉRENCES FEMMES-HOMMES

En tant que leader d'une organisation, la ligne de crête périlleuse à tenir est de **lutter contre les stéréotypes et les biais, tout en tenant compte des différences entre les femmes et les hommes** dans les processus. Ces différences entre les femmes et les hommes, documentées grâce à différents travaux de recherche, sont essentiellement dues à des différences dans l'éducation, dans l'utilisation du langage, dans les jeux proposés, et aux environnements sociaux et familiaux. Ces différences sont également en partie « structurelles », liées à la charge mentale, aux maternités et au statut d'aïdant.

### Elles peuvent être résumées ainsi :

1. Parmi les vraies différences entre les femmes et les hommes, on compte les différences structurelles:
  - **La charge mentale:** **les femmes s'occupent encore davantage des enfants et de la maison, et sont davantage en situation d'aïdant.**
  - **Les cycles de carrières:** **les femmes voient leur carrière interrompue par les maternités.**
2. On compte également les différences liées à l'éducation et aux environnements sociaux et familiaux:
  - **La prise de parole:** **les femmes sont en général plus hésitantes que les hommes à prendre la parole en réunion, et se font davantage couper la parole, se font davantage reformuler leurs propos, se font davantage expliquer des concepts dont elles sont expertes, ou voient davantage leurs propos accaparés par des hommes pour leur propre compte.**
  - **Le rapport au pouvoir et à la politique:** **les femmes mettent des conditions morales à leur accession aux responsabilités.**
  - **Le marketing de soi:** les femmes ont tendance à moins valoriser leurs réalisations et à moins se mettre en avant.
  - **La négociation salariale:** les femmes ont les mêmes compétences que les hommes en négociation d'affaires, excepté pour les négociations qui les concernent personnellement et notamment la négociation salariale.
  - **La sensibilité à un registre sémantique et le style de communication:** les femmes et les hommes ne sont pas attirés par les mêmes registres sémantiques.
  - **Le networking:** les femmes développent moins naturellement que les hommes la capacité à réseauter professionnellement



## OBJECTION 6

### LES OBJECTIONS CONSTRUITES SUR UN ESSENTIALISME.

« *Les postes à responsabilités, est-ce vraiment la place des femmes ?* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

- « *Est-ce vraiment la place et le rôle des femmes que de diriger ?* »
- « *Les femmes ont naturellement leur place auprès des enfants.* »
- « *Les femmes ont naturellement leur place à la maison.* »

#### CE DISCOURS ESSENTIALISTE EST LIBERTICIDE ET RELÈVE DU PASSÉ

**L'essentialisme** est une philosophie qui considère qu'il existe des essences propres à chaque chose, à chaque être. En conséquence de ces essences propres, l'essentialisme attribue des attributs et rôles spécifiques, sans laisser de place à la spécificité de chaque être, limitant ainsi les spécificités et les libertés individuelles.



## OBJECTION 7

### LES OBJECTIONS ARGUANT D'UNE INSUFFISANCE DU NOMBRE DE FEMMES.

« *On ne trouve pas de femmes.* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

- « *Il n'y a pas de femmes dans les écoles d'ingénieurs.* »
- « *Les chasseurs de têtes ne m'en proposent pas.* »
- « *Elles ne veulent pas.* »
- « *Il n'y a pas de femmes.* »
- « *On en cherche...* »

#### COMMENT REMÉDIER À CETTE ASSERTION, SOUVENT FAUSSE

1. De nombreux exemples de sociétés montrent que, dans les mêmes conditions de viviers d'écoles d'ingénieurs, on peut réussir à accélérer la mixité :
  - **Dassault Systems** le prouve,
  - **Attirer les jeunes femmes dans la tech,**
  - **Attirer les femmes dans le BTP.**
2. **Les hommes refusent les promotions autant que les femmes.**
3. **L'image du pouvoir est repoussante.**
4. **Les filles ne vont pas en écoles d'ingénieurs car elles ont peur du sexism, du bizutage.**
5. **Les manuels scolaires sont encore vecteurs de stéréotypes.**
6. **83 % des métiers sont « genrés ».**
7. Le plafond de verre est encore puissant dans des domaines où les femmes sont pourtant très représentées :
  - **médecins,**
  - **avocates,**
  - **professeures d'université.**
8. Les chasseurs de têtes ont encore un spectre de recherche plutôt étroit ou traditionnel, qui porte parfois préjudice aux femmes.
9. **Un tabou persiste autour de l'ambition chez les femmes.**



## OBJECTION 9

### LES OBJECTIONS EXPRIMANT LA RESPONSABILITÉ DES FEMMES.

« *Les femmes refusent les promotions.* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

« *Les femmes ne sont pas solidaires entre elles.* »

« *Quand une femme arrive au pouvoir, elle n'aide pas celles au-dessous d'elle.* »

« *Les femmes ne se mettent pas en avant.* »

« *Les femmes refusent les promotions.* »

« *Les femmes ne se portent pas candidates.* »

« *Elles refusent la mobilité géographique.* »

« *C'est aux femmes de s'imposer, de savoir dire non.* »

## OBJECTION 8

### LES OBJECTIONS OPPOSANT UN ENGAGEMENT PERSONNEL POUR LA MIXITÉ.

« *Je suis très engagé, on ne peut pas me reprocher le contraire.* »

#### QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIONS ENTENDUES DANS LES ORGANISATIONS

« *Moi je suis féministe.* »

« *Moi je ne fais pas de différence entre les femmes et les hommes, d'ailleurs je traite tout le monde de la même manière.* »

« *Moi je suis inclusif, d'ailleurs mon meilleur boss fût une femme.* »

#### CE TYPE D'OBJECTION REPOSE SUR DES PERCEPTIONS À INTERROGER

1. Pourquoi demander aux femmes d'être solidaires entre elles alors qu'on ne le demande pas aux hommes ?

2. Ces affirmations reposent très souvent sur des stéréotypes de genre

**Voir objection 5 :** les stéréotypes, les biais, les vraies différences femmes-hommes.

3. Les progrès en mixité ne reposent pas sur les femmes mais sur ces 6 mesures

#### Les 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité

- Présenter un engagement fort du dirigeant/dirigeante.
- Opérer un changement durable de culture, vers une culture de l'inclusion.
- Prendre en compte les différences femmes-hommes dans les processus.
- Fixer des objectifs de mixité femmes-hommes précis et ambitieux.
- Partager largement le tableau de bord des indicateurs.
- Communiquer sur la mixité en interne et en externe.

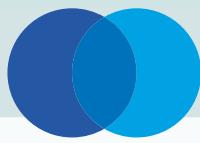
4. Les études montrent maintenant que les solutions pour accélérer la mixité femmes-hommes dans les organisations reposent sur trois piliers (et non seulement sur les femmes) : les hommes, les femmes, les processus.

### CES AFFIRMATIONS DE BONNE VOLONTÉ PEUVENT-ÊTRE QUESTIONNÉES

1. On peut d'abord challenger ces actes féministes : quels sont-ils ? quelle est la composition de son équipe dirigeante ?

2. Alors qu'il est nécessaire de tenir compte des différences entre les femmes et les hommes, certains risquent de "traiter tout le monde de la même manière" sous prétexte de lutter contre les stéréotypes. Il convient en réalité de lutter contre les stéréotypes de genre et, en même temps, tenir compte des différences femmes-hommes (voir ces différences dans l'**objection 5**).





# LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION :

**Michel Landel,**  
parrain des Ateliers Entreprise et Mixité, ex-DG Sodexo, administrateur indépendant

**Marie-Christine Mahéas,**  
coordinatrice des Ateliers Entreprise et Mixité, Head of Mazars Center for Diversity and Inclusion

**Jérôme Ballarin,**  
président de 1762 Consultants et de l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail

**Viviane de Beaufort,**  
professeure à l'ESSEC Business School

**Ingrid Bianchi,**  
membre fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et Administratrice du Club du XXI<sup>e</sup> siècle

**Armelle Carminati,**  
présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale du MEDEF, Founder and CEO Axites-Invest

**John Driscoll,**  
Global Talent Director - Bureau Veritas

**Béatrice Le Fouest,**  
Chief Human Resources & Organization Officer - France Télévisions

**Brigitte Grésy,**  
ex-Présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh), experte des questions d'égalité et de sexe

**Satu Heschung,**  
VP, Global Diversity & Inclusion - Sodexo

**Annie Kahn,**  
ex-journaliste Le Monde, experte Mixité et Management, administratrice

**Yannick Monsnereau,**  
responsable Égalité des Chances, Inclusion et Diversité - France Télévisions

**Assia Benziane,**  
présidente du réseau SNCF Mixité, membre du Codir RSE - SNCF

**Benoît Pradeux,**  
responsable Inclusion & Prévention (D&I, Handicap & QVCT) - Crédit Mutuel Arkéa

**Marie-Anne Wilt**  
Chef de projet RH - Inclusion - Crédit Mutuel Arkéas

**Catherine Gras,**  
ex-dirigeante ENGIE

**Elisabeth Richard,**  
directrice des relations avec la Société Civile - Engie

**Patricia Delon,**  
présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF)

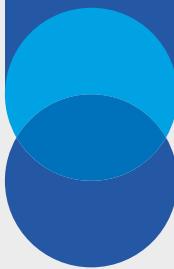
**Maxime Ruszniewski,**  
CEO Remixt, prévention du sexisme, harcèlement, Inclusion Handicap et LGBT+

**Sandier Meusnier-Tommaso,**  
directrice du Centre Égalité, Diversité et Inclusion - ESSEC

**Antonia Waldner,**  
Global Head of People Engagement and Diversity & Inclusion - Mazars



# RÉFÉRENCES



## OBJECTION 1

- » Radio France: Être un homme aujourd'hui
- » Alternego: Égalité hommes femmes en France
- » Baromètre IFA - Ethics & Boards: Où en est la mixité des instances dirigeantes ?
- » Skema: Observatoire Skema de la féminisation des entreprises
- » Slate: La galanterie à la française est-elle une forme de sexisme ?
- » Catalyst: workplaces that work for women

## OBJECTION 2

- » Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations: Chiffres-clés: Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Édition 2023
- » HCE : Rapport annuel 2025 sur l'état du sexisme en France
- » HCE: Rapport - 6<sup>e</sup> état des lieux du sexisme en France: s'attaquer aux racines du sexisme - Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes
- » AFMD: Résultats du baromètre sur le sexisme ordinaire au travail 2023

- » Magic Maman: Enquête: peut-on soulager les mères de la charge mentale ?
- » Alternego: Égalité hommes femmes en France
- » Catalyst: Engaging Men: Barriers and Gender Norms (Report)
- » Arcom: Étude sur la représentation des femmes dans les publicités télévisées
- » Le Monde: L'inquiétant regain du masculinisme, cette pensée réactionnaire aux origines millénaires

## OBJECTION 3

- » Globe Women : Research and Education Institute
- » Globe Women : Business Case for board diversity
- » Globe Women : The Quota Legislative Strategy for Women Directors – Global Overview
- » Globe Women : Regional Comparison of Women on Boards
- » HBR : Research: How Women Improve Decision-Making on Boards
- » Le Monde : « Je suis une femme quota » : 40 personnalités allemandes défendent l'accès des femmes aux postes à responsabilités
- » Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations: Observatoire de la mixité : 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité dans les organisations | Égalité-femmes-hommes

- » HBR : How One Company Worked to Root Out Bias from Performance Reviews
- » HBR : Watch Out for These 3 Gender Biases in Performance Reviews
- » Yale Insights : Women Aren't Promoted Because Managers Underestimate Their Potential
- » Yale Insights : How Awards for Evaluators Can Reduce Gender Bias
- » Le Monde : Le « Male Bonding » : bières, football et cooptation
- » Welcome to the jungle : Quelle politique de cooptation pour favoriser la diversité ?
- » Avivah Wittenberg-Cox (YouTube) : Hommes/ Femmes, l'entreprise bilingue

# RÉFÉRENCES

## OBJECTION 4

- » Wikipédia : Woke
- » Mediapart : « Faut-il avoir peur du wokisme ? » - 4 questions à Romuald Sciora
- » CNRTL : Définition de FÉMINISME
- » Roseaux : Les différents féminismes en France
- » Le Monde : Projet d'attentat masculiniste déjoué

## OBJECTION 5

- » Effet A : Les 3 fondements de l'ambition féminine
- » Mazars France : Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes : Décryptage et solutions
- » Cairn : Le genre et l'aide familiale aux seniors dépendants
- » Les Echos : Opinion | Les femmes doivent encore choisir entre carrière et maternité
- » Le Monde : « Manterrapping », le sexism ordinaire sur la voix publique

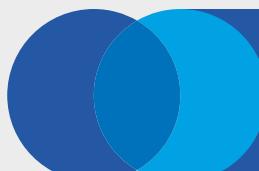
## OBJECTION 7

- » IT for Business : Valérie Ferret (Dassault Systèmes) : « Il faut une démarche collective pour attirer les jeunes filles vers les carrières scientifiques et techniques
- » Cool It Agency : Diversité : comment recruter et engager plus de Femmes dans la Tech ?
- » Métiers BTP : Étude régionale sur la féminisation des métiers dans le BTP en Île-de-France – 2024
- » BVA Xsight : Enquête sur le phénomène d'opt-in-out
- » Les Echos Start : « Me sentir femme a été un obstacle pour apprendre » : une nouvelle enquête montre qu'en école d'ingénieurs, le sexism persiste

- » Open Edition Journals : Stéréotypes, représentations sexuées et inégalités de genre dans les manuels scolaires
- » Les Echos Start : Seulement 17 % des métiers sont mixtes, et c'est un vrai problème
- » DNA : En France, les femmes médecins se heurtent au « plafond de verre »
- » Décideurs Magazine : Femmes en cabinet d'avocats : vous avez dit plafond de verre ?
- » Cairn : Le plafond de verre universitaire : pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure
- » Les Echos : Au féminin, l'ambition reste taboue

## OBJECTION 9

- » Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations : Observatoire de la mixité : 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité dans les organisations | Égalité-femmes-hommes



## NOTES

## NOTES

**ESSEC Business School**

3 avenue Bernard-Hirsch  
CS 50105 Cergy  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France  
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

**ESSEC Executive Education**

CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France  
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
[www.executive-education.essec.edu](http://www.executive-education.essec.edu)

**ESSEC Asie-Pacifique**

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://www.essec.edu/asia)

ESSEC | CPE Registration number 200511927D  
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029  
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

**ESSEC Afrique**

Plage des Nations - Golf City  
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)  
Maroc  
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

Le contenu présenté dans cette brochure est indicatif et peut être sujet à modifications, il n'est pas contractuel.

**CONTACTS**

**Marie-Christine Mahéas**  
[marie-christine.maheas@wanadoo.fr](mailto:marie-christine.maheas@wanadoo.fr)  
06 20 99 31 39

**Justine Burlet**  
[justine.burlet@essec.edu](mailto:justine.burlet@essec.edu)