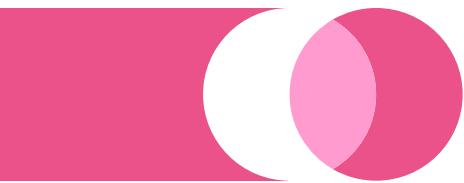


LE NOUVEAU NARRATIF,
LES NOUVELLES PORTES D'ENTRÉE
À LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES
DANS LES ORGANISATIONS

JUIN 2026



SOMMAIRE

PRÉFACE	3
L'ESSENTIEL DE LA DÉMARCHE	4
PROPOSITION DE NOUVELLES PORTES D'ENTRÉE POUR FAIRE AVANCER LA MIXITÉ AU BÉNÉFICE DE TOUS	7
ANNEXES	37
A – Exemples de données et métriques	
B – Exemples d'expressions à éviter et reformulations	
C – Exemples de réponses aux objections à la mixité femmes-hommes	
À PROPOS DES ATELIERS ENTREPRISE & MIXITÉ BY ESSEC	39
MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION	40

PRÉFACE

Un constat connu, une bataille plus complexe

Dire que l'égalité femmes-hommes n'est pas encore une réalité en entreprise est un lieu commun. Mais le vrai défi a changé : aux obstacles structurels (stéréotypes, pratiques héritées, résistances culturelles) s'ajoutent parfois la lassitude, quand ce n'est une opposition frontale de celles et ceux qui craignent d'être désavantagés ou « empêchés » dans leur carrière.

Pas d'effet boomerang, mais soyons prudents

Le décret publié en janvier 2025 par le président des États-Unis, Donald Trump, visant à mettre fin aux politiques de diversité et d'inclusion dans l'administration et certaines entreprises américaines, a renforcé ce sentiment. En Europe aussi, certains y voient le signe attendu d'un retour en arrière, brandissant l'idée d'un « effet boomerang ».

Refuser le défaitisme, sans naïveté

Nous, partenaires et expert(e)s des [Ateliers Entreprises et Mixité](#), think and do tank de l'ESSEC, réfutons la tentation de céder à ce récit pessimiste et constatons d'ailleurs que, de ce côté de l'Atlantique, les programmes en faveur de la mixité femmes-hommes résistent. Pour autant, nous n'ignorons pas le danger : à force d'être répété, un discours de renoncement peut finir par infléchir les stratégies des entreprises.

Changer d'angle : convaincre autrement

Nous avons déjà travaillé sur [les différents types d'objections aux politiques de mixité et sur la manière d'y répondre](#). Aujourd'hui, une étape supplémentaire s'impose : mieux mettre en valeur ce que chacun et chacune, et l'organisation elle-même, a à gagner d'une égalité réelle, en donnant des arguments et des méthodes utiles aux entreprises comme aux salariés. Nous souhaitons proposer un nouveau narratif, de nouvelles « portes d'entrée » au sujet de la mixité au travail.

Une nouvelle porte d'entrée : l'égalité qui profite à tous

C'est l'ambition de ce document « **Le nouveau narratif, les nouvelles portes d'entrée à la mixité femmes-hommes dans les organisations** » : proposer une

série d'éléments de langage, d'arguments, d'actions à mener pour « entraîner » vers la mixité. Autrement dit : améliorer la mixité sans nécessairement le dire¹, ancrer la mixité dans les pratiques sans en faire un étendard, faire avancer la mixité en silence, à force d'exemplarité et faire progresser la mixité par des actes plutôt que par des discours. Ces actions démontreront concrètement que chacun, homme et femme, a tout intérêt à voir la mixité se développer dans son entreprise, pour améliorer sa qualité de vie tant au travail, que dans la sphère privée.

Aborder le sujet de la mixité à travers des sujets connexes : QVCT, efficacité des réunions, meilleure gestion des risques...

Le narratif de la mixité gagne à s'ancrer dans des pratiques managériales concrètes : par exemple, qualité de vie et conditions de travail, fonctionnement des réunions, charge mentale, droit à la déconnexion, prévention des discriminations, prévention des risques. Ne pas interrompre quelqu'un en réunion, cadrer les plages horaires, former les managers : ces principes, pensés au départ pour corriger des biais genrés, bénéficient au final à la progression des carrières féminines mais en réalité à tous et toutes — indépendamment du genre.

De nouveaux sujets intégrés dans l'organisation à travers des actions mesurées, ancrées à long terme

Les actions préconisées s'inscrivent dans la durée. Il ne peut s'agir de mesures ponctuelles car ces dernières s'avèrent contre-productives, perçues négativement par les collaborateurs et collaboratrices car reflétant un manque d'engagement de l'exécutif. Des indicateurs doivent être mis en place pour vérifier la réalité des actions menées, leur efficacité, piloter les progrès, et objectiver les débats — ce qui suppose de définir et collecter les données clés en amont.

Une méthodologie issue du terrain, désormais partageable

Ces propositions s'appuient sur l'expérience des entreprises membres des Ateliers Entreprises et Mixité et de leurs expert(e)s. Une expérience qui a confirmé la pertinence managériale de cette approche — et permis d'en formaliser les leviers concrets, désormais mis à la disposition de toutes les organisations.

1. Achieve DEI Goals Without DEI Programs

L'ESSENTIEL DE LA DÉMARCHE

1. Pourquoi un nouveau plaidoyer pour la mixité femmes-hommes dans les organisations ?

Les objectifs de cette démarche sont de :

- S'éloigner d'un narratif qui, s'il fait référence à des réalités, a néanmoins perdu son pouvoir de conviction dans certaines organisations (à titre d'exemple, l'affirmation « mixité = performance », construite depuis vingt ans, n'est plus jugée suffisante ou adaptées aux attentes des jeunes générations) ;
- Correspondre davantage à toutes les réalités et à tous les collaborateurs et collaboratrices au sein des organisations ;
- Ne pas donner prises aux adversaires des politiques de Diversité, Équité et Inclusion (DEI) auxquels certaines entreprises sont désormais confrontées, tout en conservant des objectifs de mixité femmes-hommes ambitieux.

Nous proposons **une méthode concrète** aux organisations pour les aider à mettre en valeur ces nouveaux points de vue autour de la mixité et en accroître l'impact.

2. Cinq actions essentielles pour accompagner ce nouveau plaidoyer

Afin de garantir le succès d'une nouvelle approche, il est recommandé de :

- 1 Tirer les enseignements des actions menées jusqu'à présent en matière de mixité et évaluer leur efficacité ;
- 2 Inscrire la mixité dans un récit stratégique, porté par le ComEx ;
- 3 Traiter du sujet de la mixité par le truchement des sujets ou nouvelles « portes d'entrée à la mixité » qui concernent (ou bénéficient à) la plus grande partie des collaborateurs et collaboratrices ;
- 4 Traiter différemment de la mixité en changeant de vocabulaire et d'approche (d'une logique de contrainte à une logique d'opportunité) ;
- 5 Mettre en avant des récits inspirants.

3. À chaque organisation un plaidoyer adapté à sa stratégie globale

Le besoin de reformuler le narratif ou d'utiliser de nouvelles portes d'entrée, pour traiter de la mixité femmes-hommes dans une organisation dépend de plusieurs facteurs :

- Le contexte économique, social et politique ;
- Le parcours mixité de l'organisation et les résultats obtenus jusque-là ;
- L'état d'esprit de l'exécutif : le niveau, la force et la visibilité de l'engagement de la ou du dirigeant(e) et de son équipe dirigeante ;
- Le caractère « déjà » inclusif ambiant de l'organisation ;
- Les moyens et le niveau d'engagement de l'équipe mixité (ou diversité) ;
- Le niveau de féminisation de l'industrie ou du secteur.

Ainsi, par exemple,

• Une organisation

- Ayant un(e) dirigeant(e) très engagé(e) et très vocal(e) en interne sur le sujet ;
- Dans une industrie à la féminisation faible (industrie d'ingénieur(e)s par exemple) ;
- Sur la voie de devenir inclusive grâce à l'engagement de ce ou cette dirigeant(e) ;
- Avec une organisation mixité/diversité moyennement active...

...peut obtenir d'excellents résultats dans ses courbes mixité et ainsi ne pas ressentir le besoin de reformuler le projet ou narratif mixité. Cette organisation peut aussi décider de le reformuler totalement et d'utiliser les nouvelles « portes d'entrée », pour accélérer encore davantage la progression de la mixité femmes-hommes.

• Une organisation

- Dans un secteur majoritairement féminisé ;
- Dotée d'une organisation mixité très active et héritant d'années inclusives en raison de dirigeant(e)s historiques très éclairé(e)s ;
- Avec un(e) dirigeant(e) actuel(le) peu engagé(e) pour la mixité, ne s'exprimant que rarement sur le sujet...

...peut avoir des difficultés à obtenir des résultats malgré toutes les tentatives. Un changement de plaidoyer s'impose alors.

On voit ainsi que la volonté du dirigeant est indispensable pour intégrer des nouvelles « portes d'entrée ».



4. Une méthode concrète en 6 étapes pour proposer un nouveau narratif de la mixité, de nouvelles portes d'entrée

Les Ateliers Entreprise et Mixité proposent une méthode simple pour installer un nouveau narratif de la mixité dans les organisations, s'articulant en 6 étapes :

1 Collecter les données

- Identifier des données objectives globales venant de la littérature scientifique, appuyant le propos et permettant de comprendre les enjeux ;
- Rassembler les données et métriques propres à son organisation pour asseoir la démarche, y compris les indicateurs de l'accord égalité professionnelle ;
- Recenser les actions déjà menées sur le(s) sujet(s) choisi(s) : actions, moyens, résultats.

> **Annexe A : exemples de données et métriques**

2 Définir le pourquoi : la place du nouveau narratif dans la stratégie globale

- Montrer en quoi tous les grands chantiers de l'entreprise bénéficieraient de la mixité ;
- Décliner dans tous les lieux d'impact, en soulignant les bienfaits de ce nouveau plaidoyer et la multiplicité des facettes de l'organisation pouvant en bénéficier ;
- Veiller à ce que la terminologie soit dans des termes généraux et accessibles pour toutes et tous (exemple : « réputation »), afin renforcer l'inclusion en évitant des termes trop techniques ou jargonneux (exemples : « compétences », « marque employeur »).



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

3 Définir le nouveau plaidoyer

- Décider des éléments du nouveau narratif (voir la liste des éléments possibles en 2.) et des « portes d'entrée » en faveur desquelles agir en lieu et place de la mixité. Ces éléments de nouveau narratif doivent tenir compte de la culture, de l'actualité et de la maturité de l'organisation ;
- Tester différents angles et éléments de langages en collaboration avec les services Communication et RH ;
- Construire une nouvelle posture collective autour de la mixité, pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise : quels termes veut-on éviter, quel slogan communiquer-on, comment répond-on aux objections, etc. ?

> **Annexe B : exemples de reformulations et de termes à éviter**

> **Annexe C : exemples de réponses aux objections à la mixité femmes-hommes**

4 Mettre en œuvre un pilote

- Mettre en œuvre la reformulation du projet mixité et les actions afférentes sur une ou plusieurs directions, Business Unit ou métiers, avec quelques rituels/habitudes/code de conduite/pratiques sur quelques-uns des éléments du nouveau narratif ou quelques-unes des nouvelles « portes d'entrées » ;
- Définir une cible en priorisant les équipes réticentes, les RH afin d'accélérer le processus ;
- S'appuyer sur la ou le dirigeant(e) et son équipe ;
- Prendre de nouvelles habitudes qui vont illustrer le nouveau narratif : développer une nouvelle culture au sein de l'entreprise, réécrire le règlement intérieur, entretenir ces nouvelles habitudes grâce aux feedbacks réguliers...

5 Effectuer un bilan du pilote

- À travers une série d'indicateurs ;
- Et par le récit des comparaisons qualitatives entre le « avant » et le « après ».

6 Étendre à toute l'organisation



PROPOSITION DE NOUVELLES PORTES D'ENTRÉE POUR FAIRE AVANCER LA MIXITÉ AU BÉNÉFICE DE TOUS

La mixité est un objectif souvent mal compris et vécu comme source d'inégalités. Nombreux sont ceux qui opposent mixité et méritocratie alors que ces deux objectifs sont complémentaires. Dans ce contexte, il faut formuler d'autres buts à atteindre, d'autres « portes d'entrées », non entachés par cette incomplète compréhension du passé.

Ce chapitre se propose de donner des illustrations de ce que peuvent être ces nouvelles « portes d'entrées », formulées en nouvelles thématiques ou en actions volontaristes, menant toutes à une mixité femmes-hommes accrue tout en renouvelant le fond et la forme du projet.

Les 14 propositions de narratifs ci-dessous ne sont pas exhaustives, pouvant notamment se combiner :

Améliorer la qualité des réunions et des prises de décision

P.8

Renforcer les processus d'innovation

P.10

Mieux gérer les risques de l'entreprise

P.12

Améliorer la visibilité et l'image de l'entreprise

P.14

Accéder aux talents et expertises nécessaires au succès de l'entreprise

P.16

Intégrer l'IA de façon responsable au sein de l'entreprise

P.18

Assurer un accès équitable aux missions visibles

P.20

Favoriser une organisation du travail efficace et respectueuse des individus

P.22

Faire correspondre les « Valeurs de l'entreprise » aux changements culturels, générationnels, technologiques

P.24

Favoriser les progressions de carrières par un ensemble d'actions de mentoring et de sponsoring

P.26

Accompagner davantage les employés dans les différentes phases de leur vie (parentalité, aide, âge)

P.8

Instaurer un climat de sécurité psychologique

P.30

Lutter contre le sexisme pour améliorer la performance de l'organisation

P.32

Assurer l'équité des traitements

P.34



1. Améliorer la qualité des réunions et la qualité des décisions

Lien avec la mixité femmes-hommes

Des études montrent que les femmes sont souvent moins écoutées, plus interrompues. Leurs propos sont souvent reformulés quand ils ne sont pas accaparés. Organiser les réunions de telle manière que les femmes puissent s'exprimer pleinement rend les décisions plus robustes. Quand les femmes prennent davantage la parole en réunion, l'équipe dispose d'un éventail plus large d'informations, d'alertes et de points de vue, ce qui améliore la qualité de la délibération et réduit le risque d'erreurs collectives ou de « groupthink ». Les recherches sur la voix montrent que le fait de parler pour proposer, questionner ou alerter accroît l'apprentissage d'équipe et la performance des décisions, à condition qu'il existe une sécurité psychologique.

Exemples de Narratifs



« Des équipes diversifiées identifient plus d'angles morts en réunion, testent davantage d'hypothèses et prennent de meilleures décisions. »

« Des réunions plus inclusives favorisent l'émergence d'idées. »

Indicateurs (KPIs)



- Pourcentage de réunions conformes aux règles (rotation rôles, tour de table, minute silencieuse) ;
- Équité de participation (écart de temps de parole / contribution écrite) ;
- Pourcentage de réunions où toutes les voix ont été entendues ;
- Nombre moyen d'options considérées avant une décision go / no-go.

Rituels et gestes concrets

- Règles de prise de parole en réunion :
 - Check-in d'ouverture (humeur / capacité) et check-out d'apprentissage ;
 - Tour de table systématique et une minute de préparation silencieuse : interdiction d'interrompre, de répéter ou reformuler, pas d'appropriation, interdiction de former des conciliabules pendant une prise de parole ;
 - Rôles tournants (animateur(trice), scribe, gardien(ne) des biais) ;
 - Timers pour des temps de parole équilibrés ;
 - Obligation de signaler les agissements qui troublent la réunion (couper la parole, répéter un propos ou se l'approprier, créer un conciliabule lorsqu'une personne s'exprime).
- Tour de table « angles morts et options écartées » en fin de réunion : chaque participant(e) partage un risque ou une option non explorée.
- Désigner un(e) « gardien(ne) des biais » pour challenger les angles morts.
- Matrice de clôture de réunion :
 - Remplir collectivement une grille : « Ce qu'on a vu / pas vu / appris / qui n'a pas parlé / actions pour demain » ;
 - Scorecard de participation (temps de parole, contributions écrites).

Références bibliographiques

Ash, E., Krümmel, J. and Slapin, J. B. (2024),

Gender and Reactions to Speeches in German Parliamentary Debates. American Journal of Political Science, 69(3), 866-880. [Lien](#)

→ Les discours des élues reçoivent moins d'applaudissements et des réactions globalement différentes de ceux des hommes.

Karpowitz, C. and Mendelberg, T. (2014),

The Silent Sex: Gender, Deliberation, and Institutions, Princeton University Press. [Lien](#)

→ La mixité seule insuffisante : règles de délibération conditionnent la parole effective.

Coffman, K., Exley, C., and Niederle, M. (2021),

Gender stereotypes in deliberation and team decisions. [Lien](#)

→ Les stéréotypes de genre biaisent les discussions et réduisent l'influence féminine.

Réseau Parité – La Poste,

« 75 % du temps de parole en réunion... »

[Lien](#) (Un Une - Réseau Parité - La Poste)

Lors des réunions mixtes les hommes monopolisent largement le temps de parole.

Edmondson, A. (1999),

Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly. [Lien](#)

→ La sécurité psychologique favorise la prise de parole, surtout féminine.

Pfrombeck, J. and al. (2022),

The dynamic relationship between employee voice and performance. [Lien](#)

→ L'expression orale améliore la performance, renforçant la légitimité des contributrices.

Carter, A. and al. (2018),

Women's visibility in academic seminars:

women ask fewer questions than men. [Lien](#)

→ En séminaire académique, les femmes posent significativement moins de questions.

Briggs, C. Q. (2023),

Competence-questioning communication and gender (interruption, mansplaining, etc.). [Lien](#)

→ Les interruptions et le mansplaining sapent la crédibilité perçue des expertes compétentes.

Bäck, H., Debus, M. and Müller, J. (2018), “When

Do Women Speak? A Comparative Analysis of the Role of Gender in Legislative Debates”, accessible via ResearchGate (préprint) [Lien](#) (ResearchGate)

→ Dans les débats parlementaires, les femmes interviennent moins, selon le contexte.

Ash, E. and al. (2023),

“*Gender and Reactions to Speeches in German Parliament*”, American Journal of Political Science (version éditeur) [Lien](#) (Wiley Online Library)

→ Les discours féminins reçoivent moins de réactions positives, plus de critiques.

Université de Poitiers

(Lettres et sciences politiques), Étude « Parole et Silence » [Lien](#) (UFR Lettres & Langues)

→ À l'Université, les étudiantes sont majoritaires mais nettement moins présentes à l'oral.



2. Renforcer les processus d'Innovation

Lien avec la mixité femmes-hommes

Les entreprises dont les équipes dirigeantes sont plus mixtes dégagent une part plus élevée de leur chiffre d'affaires à partir de nouveaux produits et services. La mixité femmes-hommes dans les équipes de R&D est associée à davantage de dépôts de brevets et à une meilleure efficacité de l'innovation. Plus largement, la mixité en management et gouvernance est corrélée à des niveaux supérieurs d'innovation technologique et non technologique.

Sur le plan des mécanismes, la mixité enrichit la diversité cognitive, améliore la circulation et l'élaboration de l'information au sein des équipes. Ces effets positifs ne se matérialisent toutefois que dans un climat d'inclusion et de sécurité psychologique, porté par un leadership qui valorise toutes les voix.

Exemples de Narratifs



« On n'innove pas sérieusement pour le client réel avec des équipes qui raisonnent toutes à partir du même vécu. »

« Une équipe homogène rassure ; une équipe diverse fait progresser. »

Indicateurs (KPIs)



- Pourcentage de testeurs issus de sous-segments sous-représentés ;
- Nombre d'amélioration des produits directement issue de ces feedbacks ;
- Satisfaction du client sur des livrables issus d'équipes mixtes ;
- Innovation yield (# POCs / prototypes → mises en prod) ;
- Taux de retours « hors-usage » ou d'itérations évitées grâce à la diversité des testeurs ;
- Taux de rework / défauts sur projets d'équipes mixtes vs non mixtes.

Rituels et gestes concrets

- Organisation d'Hackdays / défis d'innovation en recherchant la mixité des équipes sous toutes ses formes (genres, fonctions, générations...) ;
- Testeurs et utilisateurs diversifiés :
 - Inclure au moins 40 % de femmes et de profils sous-représentés dans les tests produits ;
- Binômes mixtes pour les revues de conception :
 - Associer un(e) ingénieur(e) et un(e) marketeur(se) pour croiser les perspectives ;
- Ateliers clients diversifiés :
 - Organiser des sessions de feedback avec des groupes variés (âge, genre, origine sociale, LGBTQIA+, réseaux et codes culturels).

Références bibliographiques

1. Équipes R&D, créativité et radicalité de l'innovation

Díaz-García, González-Moreno and Sáez-Martínez (2013),

Gender Diversity within R&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation. Innovation: Management, Policy & Practice, 15(2), 149–160. [Lien](#)

→ Équipes R&D mixtes produisent davantage d'innovations radicales et originales.

Xie, Zhou, Zong and Lu (2020), *Gender Diversity in R&D Teams and Innovation Efficiency: Role of the Innovation Context. Research Policy*, 49(1), 103885. [Lien](#)

→ Diversité de genre R&D renforce l'efficacité innovante, selon contexte organisationnel.

2. Main-d'œuvre et diversité de genre dans les entreprises innovantes

Østergaard, Timmermans and Kristinsson (2011),

Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation. Research Policy, 40(3), 500–509. [Lien](#)

→ La diversité des salarié(e)s, incluant le genre, augmente la probabilité d'innover.

Wikhamn and Wikhamn (2020), *Gender Diversity and Innovation Performance: Evidence from R&D Workforce in Sweden. International Journal of Innovation Management*, 24(7), 2050061. [Lien](#)

→ Plus de femmes en R&D suédoise c'est plus d'innovations mesurables produites.

Chundakkadan & Sasidharan (2025),

Gender Equality and Firm Innovation. Industrial and Corporate Change (online first). [Lien](#)

→ La parité et l'égalité de genre liées à l'intensité et la fréquence d'innovation.

3. Conseils d'administration, dirigeant(e)s et innovation

Galia et Zenou (2013), *La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation?*

L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation.

Management & Avenir, 66(8), 152–181. [Lien](#)

→ Les conseils plus mixtes genre/âge : davantage d'innovations produit, process, organisationnelles.

Torchia, Calabrò, Gabaldon and Kanadli (2018),

Women Directors' Contribution to Organizational Innovation: A Behavioral Approach. Scandinavian Journal of Management, 34(2), 215–224. [Lien](#)

→ Les administratrices favorisent les débats ouverts, la prise de risque contrôlée, les innovations organisationnelles.

Makkonen (2022), *Board Diversity and Firm Innovation: A Meta-Analysis.*

European Journal of Innovation Management, 25(6), 941–960. [Lien](#)

→ Méta-analyse : la diversité des conseils, notamment de genre, stimule l'innovation globale.

Lorenzo and al. (2018), *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation.*

Boston Consulting Group. Lien

→ Les équipes dirigeantes diverses génèrent plus de revenus issus d'innovations.

4. Analyses multi-pays/méta-analyses sur genre et innovation

Rosenbusch, Parker and Byrne (2022),

Hidden in Plain Sight: A Meta-Analysis of the Gender–Innovation Relationship. Academy of Management Proceedings, 2022(1). [Lien](#)

→ Synthèse d'études montrant effet positif global genre-innovation, contextes variés.

Fiedler, Treffers and Welpé (2024), *The Value of Diversity: A Meta-Analysis of the Relationship between Gender and Innovation.*

Academy of Management Proceedings, 2024(1). [Lien](#)

→ Confirme le lien robuste entre la diversité de genre et l'innovation, avec des effets contingents.

5. Approches « écosystème », politiques publiques et Europe

Capozza and Divella (2024), *Gender Diversity in European Firms and the R&D–Innovation–Productivity Nexus.*

Journal of Technology Transfer, 49(3), 801–822 [Lien](#)

→ La diversité de genre renforce le passage R&D → innovation puis productivité en Europe.

Fernández-López, Rodríguez-Gulías

and Calvo (2025), *Gender Diversity and Innovation Performance in Family Firms*

Journal of Engineering and Technology Management, 77, 101904 [Lien](#)

→ Dans les entreprises familiales, la mixité du genre est associée à davantage d'innovations.

She Figures/UE and France, Ex: She Figures 2024

– Gender Equality in Research and Innovation.

(Statistiques européennes, incluant France, sur genre et innovation.) [Lien](#)

→ Montre la sous-utilisation du potentiel innovant faute de pleine mixité femmes-hommes.



3. Mieux gérer les risques et les opportunités

Lien avec la mixité femmes-hommes

La mixité améliore la gestion des risques et des opportunités en réduisant les angles morts de décision et les prises de risques extrêmes. Les conseils d'administration plus mixtes présentent en moyenne une moindre volatilité des résultats et un meilleur contrôle des risques financiers, de conformité, ESG et réputationnels.

La diversité de points de vue enrichit le débat stratégique et permet de mieux arbitrer entre protection et croissance. Elle favorise l'identification d'opportunités nouvelles, tout en filtrant les risques mal maîtrisés. Résultat : moins de risques subis, plus de risques choisis, et une résilience accrue face aux crises.

Exemples de Narratifs

« Des points de vue variés réduisent les erreurs coûteuses. »

« On gère mieux les risques, juridiques, légaux, côté clients, côté sécurité, en diversifiant les collaborateurs. »

« « Erreur utile » : une erreur liée à l'uniformité d'équipe devient un cas d'école pour justifier la mixité. »

« La diversité des points de vue réduit les angles morts stratégiques. »

« Des règles simples, des effets durables. »



Indicateurs (KPIs)

- Nombre de risques identifiés précocement et corrigés avant lancement ;
- Nombre d'hypothèses testées ou de reports demandés grâce à ces rituels ;
- Pourcentage de comités respectant la règle de mixité et d'inclusion externe.



Rituels et gestes concrets

- Exercice pré-mortem trimestriel :
 - Une équipe mixte (genre, âge, origine sociale, LGBTQIA+) simule l'échec d'un projet pour identifier les risques en amont ;
- Tour de table « risques non-dits » en fin de réunion stratégique ;
- Comités d'investissement inclusifs :
 - Au moins une voix externe et une représentation mixte obligatoire.

Références bibliographiques

1. Gouvernance, conseil d'administration et prise de risque financier/juridique

Teodósio, J., Vieira, E. and Madaleno, M. (2021), *Gender diversity and corporate risk-taking: a literature review. Managerial Finance*, 47(7), 1038–1073. [Lien](#) (SciSpace)

→ La présence de femmes réduit plusieurs risques : litiges, faillite, opérationnels.

Sila, V., Gonzalez, A. and Hagendorff, J. (2016), *Women on Board: Does Boardroom Gender Diversity Affect Firm Risk?* *Journal of Corporate Finance*. [Lien](#)

→ Aucune preuve robuste que davantage d'administratrices modifie le risque boursier.

Mohsni, S., Otchere, I. and Shahriar, S. (2021), *Board gender diversity, firm performance and risk-taking in developing countries: The moderating effect of culture. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 73, 101360. [Lien](#) (IDEAS/RePEc)

→ Dans les pays émergents, davantage de femmes au conseil réduit les risques.

Joo, M. H., Lawrence, E. and Parhizgari, A. (2021), *Securities litigation risk and board gender diversity. Journal of Corporate Finance*, 71, 102102. [Lien](#) (IDEAS/RePEc)

→ Plus d'administratrices indépendantes diminue le risque de contentieux boursier coûteux.

2. Conditions de travail, santé-sécurité et risques professionnels

Chappert, F. and Babule, K. (2011), *La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance.* Guide ANACT. [Lien](#) (Centre Inffo)

→ Promouvoir la mixité optimise l'organisation, réduit pénibilités, prévient plusieurs risques.

ANACT (2024)

Guide pour une évaluation différenciée des risques professionnels selon le sexe [Lien](#)

→ Propose d'évaluer les risques par sexe pour repérer les effets de faible mixité.

3. Violences sexistes, harcèlement et risques psychosociaux

INRS (2021, maj 2022), *Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail. Que faire ?* Fiche ED 6520. [Lien](#)

→ L'INRS identifie la faible mixité comme facteur favorisant les violences sexistes répétées.

DREETS Grand Est (2025), *Violences sexistes et sexuelles au travail – Flyer employeur.* Ministère du Travail. [Lien](#)

→ Ce document souligne la faible mixité, détaille les obligations légales contre les violences sexistes.

4. Opportunités stratégiques : innovation, productivité, environnement et risques associés

Østergaard, C. R., Timmermans, B. and Kristinsson, K. (2011)

Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. Research Policy, 40(3), 500–509. [Lien](#) (ScienceDirect)

→ La diversité des genres parmi salariés accroît la probabilité d'introduire des innovations.

France Stratégie et TEPP-CNRS (2021),

Explorer les liens entre mixité et productivité dans les entreprises. Note de synthèse. [Lien](#)

→ La mixité d'âge et de sexe est liée positivement à la productivité d'entreprise.

Liu, C. (2018), *Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. Journal of Corporate Finance*, 52, 118–142. [Lien](#) (IDEAS/RePEc)

→ Plus de femmes administratrices associées à moins d'infractions environnementales sanctionnées.



4. Améliorer la visibilité et l'image de l'entreprise

Lien avec la mixité femmes-hommes

La mixité femmes-hommes améliore l'image et la réputation d'une organisation ; elle incarne l'équité, la modernité et le sérieux de sa gouvernance. La présence visible de femmes aux postes-clés renforce aussi la confiance des investisseurs et des clients, qui y voient un indicateur de performance durable et de maîtrise des risques ESG. Si la loi Rixain de 2021 impose des quotas progressifs - au moins 40 % de femmes dans les comités exécutifs des entreprises de plus de 1 000 salariés d'ici le 1^{er} mars 2029 - des instances de gouvernance réellement mixtes rendent l'entreprise plus attractives et facilitent le recrutement de nouveaux talents.

Exemples de Narratifs

« La visibilité de l'entreprise passe aussi par la diversité de ceux qui l'incarnent. »

« L'image se déclare par la communication, mais se prouve par la représentation. »

« On ne construit pas une marque employeur forte avec une vitrine déconnectée de la réalité interne. »



Indicateurs (KPIs)



- Nombre de partenariats actifs avec des viviers sous-représentés ;
- Part de candidatures issues de profils diversifiés ;
- Taux d'acceptation des offres par genre, origine sociale...
- Suivi de la mixité des personnes de l'entreprise mise en visibilité (panel, médias...) ;
- Part de femmes et des minorités sur panels/présentations clients ;
- Part de femmes et de profils sous-représentés sur les missions clés vs effectif total ;
- Progression sur 12 mois du pourcentage de diversité dans ces missions ;
- Équité dans les comités de direction.

Rituels et gestes concrets

- Audit du langage et des visuels (offres d'emploi, intranet, site internet, communications internes et externes, publicités).
- Partenariats ciblés :
 - Collaborer avec des écoles, associations ou réseaux représentant des profils sous-représentés ;
- Forums de recrutement inclusifs :
 - Organiser des événements dans des lieux neutres et accessibles ;
- Favoriser une représentation mixte de l'entreprise dans les panels, les interviews, toutes les actions de mise en visibilité :
 - Utiliser la visibilité comme un tremplin pour ceux qui y participent et un avantage pour l'entreprise ;
- Missions critiques et visibles en externe distribuées équitablement :
 - Vérifier que les opportunités sont accessibles à tous et toutes ;

Références bibliographiques

1. Gouvernance, conseil d'administration et image institutionnelle

Bear, S., Rahman, N. and Post, C. (2010), *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*, Journal of Business Ethics. [Lien](#)
→ Les conseils plus féminisés améliorent la réputation sociétale perçue par les parties prenantes.

Brammer, S., Millington, A. and Pavelin, S. (2009) – *Corporate Reputation and Women on the Board*, British Journal of Management. [Lien](#)
→ La présence d'administratrices est associée à une meilleure réputation publique des entreprises cotées internationales.

2. Images de diversité de genre dans la communication corporate

Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Jonsen, K. and Morner, M. (2018) – *Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites*, Journal of Business Ethics. [Lien](#)
→ Les sites corporate mettent en scène la diversité et le genre pour légitimer leur organisation.

Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. and Griebel, A. (2021) – *Diversity and Inclusion Branding: A Five-Country Comparison of Corporate Websites*, International Journal of Human Resource Management. [Lien](#)
→ Le branding diversité et genre construit une image inclusive officielle sur les sites corporate.

3. Communication, relations publiques et visibilité des femmes (France/Europe)

Dupré, D. et Lépine, V. (2023), *Les enjeux du genre dans les pratiques professionnelles des communicant-es: Quelles avancées?*, Questions de communication, n°43. [Lien](#)
→ La visibilité des femmes dans les communications internes dépend de l'engagement réel pour la diversité.

Commission pour l'égalité de genre, Conseil de l'Europe (2020), *L'égalité entre les femmes et les hommes et les médias – Rapport*. [Lien](#)
→ La représentation équilibrée femmes-hommes dans les médias conditionne l'image sociétale égalitaire durable.

4. France – Observatoires et rapports sur image et visibilité

Ministère de la Culture (2022), *Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication – édition 2022*. [Lien](#)
→ L'observation montre la sous-représentation des expertes, influençant l'image publique des professionnelles compétentes.

Institut du Capitalisme Responsable – Observatoire de la Mixité (2023), *Livre vert: 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité femmes-hommes dans les organisations*. [Lien](#)
→ La mixité dirigeante est associée à une image responsable, moderne, alignée attentes sociétales actuelles.



5. Accéder aux talents et expertises nécessaires au succès de l'entreprise

Lien avec la mixité femmes-hommes

La mixité femmes-hommes est devenue un critère central d'attractivité des talents. Les études sur la « marque employeur » montrent que les candidates et candidats, surtout les jeunes générations et les profils qualifiés, privilégient les organisations perçues comme justes, inclusives et porteuses d'égalité des chances. Une faible mixité, notamment dans le management, envoie au contraire un signal de conservatisme et de plafond de verre qui décourage les talents féminins et une part croissante des hommes. À l'inverse, des équipes dirigeantes mixtes renforcent la crédibilité du discours RSE, améliorent la réputation et orientent le recrutement comme la rétention des hauts potentiels.

Exemples de Narratifs

« *Élargir les profils, c'est élargir les compétences disponibles pour exécuter, transformer et diriger.* »

« *Aucune entreprise ne peut prétendre gagner la bataille des talents en se privant d'une partie du vivier.* »



Indicateurs (KPIs)



- Pourcentage d'entretiens structurés (avec grilles d'évaluation) ;
- Pourcentage de short-lists mixtes (2+ profils sous-représentés) ;
- Part de candidatures féminines ou issues de la diversité qualifiées ;
- Taux d'acceptation des offres par genre.

Rituels et gestes concrets

- Formation aux biais potentiels dans un process de recrutement ;
- Offres d'emploi neutres :
 - Réécrire 5 offres pour neutraliser le ton et les diffuser dans des viviers diversifiés ;
 - Vérification des intitulés & niveaux (job levelling et mapping marché) ;
- Règle des short-lists :
 - Au moins 2 profils sous-représentés en finale, sinon relance de la recherche ;
- Jurys mixtes pour tous les recrutements, représentant différentes générations et réseaux ;
- Critères d'évaluation clairs :
 - 3 à 5 critères notés à l'avance, questions identiques pour tous et toutes les candidat(e)s ;
- Compte-rendu structuré pour chaque entretien.

Références bibliographiques

1. Genre au sommet, mixité et attractivité de l'employeur

Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M. and Hebl, M. (2019), *Top Management Gender Diversity and Organizational Attraction: When and Why It Matters.* *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101. [Lien](#)

→ Plus de femmes au sommet accroît l'attrait perçu de l'organisation.

Iseke, A. and Pull, K. (2019), *Female Executives and Perceived Employer Attractiveness: On the Potentially Adverse Signal of Having a Female CHRO Rather Than a Female CFO.* *Journal of Business Ethics*, 156, 1113-1133. [Lien](#)

→ La présence de dirigeantes influence différemment l'attractivité perçue selon fonctions.

DePatie, T. P., Sachdeva, A., Shahani-Denning, C., Grossman, R. and Nolan, K. P. (2022), *Enhancing the Representation of Women: How Gender Diversity Signals and Acknowledgement Affect Attraction to Men-Dominated Professions.* *Personnel Assessment and Decisions*, 8(2), Article 4. [Lien](#)

→ Les signaux visibles de mixité accroissent l'intérêt des candidates qualifiées potentielles.

Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C. and Normando, M. (2023), *Diversity and Inclusion in Employer Branding: An Explorative Analysis of European Companies' Digital Communication.* *Employee Relations*, 45(7), 121-139. [Lien](#)

→ Le branding employeur axé sur la diversité et le genre renforce l'image attractive pour les talents.

2. Représentation des femmes, mixité et turnover collectif / rétention

Maurer, C. C. and Qureshi, I. (2021), *Not Just Good for Her: A Temporal Analysis of the Dynamic Relationship Between Representation of Women and Collective Employee Turnover.* *Organization Studies*, 42(1), 85-107. [Lien](#)

→ L'augmentation de la représentation féminine réduit le turnover collectif pour tous.

Leonard, J. S. and Levine, D. I. (2006), *The Effect of Diversity on Turnover: A Large Case Study.* *ILR Review*, 59(4), 547-572. [Lien](#)
(Étude incluant la dimension de genre.)

→ La diversité, incluant le genre, modifie les taux de départ.

Chapman, G., Nasirov, S. and Özbilgin, M. (2022), *Workforce Diversity, Diversity Charters and Collective Turnover: Long-Term Commitment Pays.* *British Journal of Management*, 34(3), 1340-1359. [Lien](#)

→ Une charte diversité solide atténue le lien diversité-rotation en stabilisant les effectifs durablement.

3. Climat inclusif, politiques d'égalité et fidélisation des salarié(e)s

Lee, J., Kim, S. and Kim, Y. (2021), *Diversity Climate on Turnover Intentions: A Sequential Mediating Effect of Personal Diversity Value and Affective Commitment.* *Personnel Review*, 50(6), 1397-1408. [Lien](#)

→ Le climat de diversité positif diminue les intentions de départ des salarié(e)s.

Kaur, I., Mishra, G. and Farooqi, R. (2022), *Diversity Climate Perceptions and Turnover Intentions: Evidence From the Indian IT Industry.* *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13, 1-17. [Lien](#)

→ Dans l'IT indien, la diversité perçue réduit envies de quitter l'entreprise.

Tran, H., Platt, S., Gao, R. and Go, J. (2024), *Workplace Inclusion in Academia: The Relationship Between Diversity Climate and Engineering Faculty Turnover Intentions.* *AERA Open*. [Lien](#)

→ Au sein de l'Université, l'inclusion ressentie baisse fortement intentions de départ facultaires.

"Breaking Barriers: Reducing Women Employees' Turnover through Inclusive Organisational Practices."

(2025), *Article académique récent sur les pratiques inclusives et le turnover des femmes.* [Lien](#)

→ Inclusive organisational practices diminuent le turnover des salariées hautement qualifiées.

4. France / Europe : mixité, attractivité et fidélisation (rapports et guides)

ANACT (2025), *Égalité professionnelle, mixité et diversité au travail : une priorité adaptée aux réalités.* (Article de synthèse). [Lien](#)

→ La parité et la mixité renforcent l'attractivité globale et fidélisation.

NewsRSE (2020), *Égalité, Mixité, Diversité – Des entreprises à l'image de la société.*

(Guide mixité en France, focus STEM). [Lien](#)

→ Pour les talents STEM féminins, la mixité facilite l'attraction puis la rétention.

ICR – Observatoire de la mixité (2023), *ICR Observatoire de la mixité.* Rapport montrant lien mixité, engagement et fidélisation. [Lien](#)

→ Business units paritaires montrent davantage d'engagement et de fidélisation des collaborateurs.

UDES (2022), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – Équité et attractivité pour les salarié(e)s, bénéfiques pour la structure.* Guide pour l'ESS. [Lien](#)

→ Le sentiment d'équité renforce l'engagement durable donc la fidélisation des salarié(e)s.

AFG (2022), *Mixité au sein des SGP – enquête 2021.*

Rapport sur la gestion d'actifs en France. [Lien](#)

→ Les sociétés de gestion misent sur la mixité pour fidéliser.



6. Intégrer l'IA de façon responsable au sein de l'entreprise

Lien avec la mixité femmes-hommes

La mixité femmes-hommes renforce la capacité d'une organisation à intégrer l'IA de façon responsable. Des équipes et instances de gouvernance plus diversifiées repèrent mieux les biais dans les données, les impacts différenciés selon le genre et les risques pour les droits humains. Les grandes recommandations internationales sur l'IA éthique insistent d'ailleurs sur la présence de femmes à chaque étape du cycle de vie de l'IA et dans les comités d'éthique. La mixité rend les arbitrages plus inclusifs, améliore la transparence et la redevabilité. La mixité augmente notamment la probabilité de développer des systèmes d'IA justes, robustes et socialement acceptables pour toutes et tous.

Exemples de Narratifs



« **Plus les regards autour de la table sont variés, plus l'entreprise a de chances de repérer ce qu'une IA pourrait mal comprendre, mal classer ou mal décider.** »

« **Déployer l'IA sans diversité de points de vue dans sa gouvernance, c'est prendre le risque d'une technologie performante en apparence, mais fragile en confiance, en équité et en réputation.** »

Indicateurs (KPIs)



- Écarts de performance des modèles par sous-populations ;
- Nombre de biais identifiés et corrigés avant mise en production ;
- Pourcentage d'équipes techniques formées aux enjeux d'inclusion ;
- Outils RH à base d'IA avec des indicateurs incluant la gestion des risques.

Rituels et gestes concrets

- Formation obligatoire sur les biais en IA pour les équipes techniques de développement de produit et par l'ensemble des utilisateurs au sein de l'entreprise ;
- Check-list des biais avant toute mise en production de produit IA, incluant les biais sociaux, générationnels et liés aux codes culturels ;
- Revue par un binôme mixte des algorithmes et jeux de données ;
- Revue critique des outils RH utilisant l'IA pour en identifier les éventuels biais de genre, sociaux... et les corriger.

Références bibliographiques

1. Cadres et principes internationaux liant égalité de genre et IA responsable

Papagiannidis, E., Mikalef, P., and Conboy, K. (2025), *Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework*. *Journal of Strategic Information Systems*, 34(2), 101885. [Lien \(ScienceDirect\)](#)

→ Un cadre de gouvernance relie diversité, incluant le genre, à IA responsable.

UNESCO (2021, mis en œuvre 2023–2024), *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence* + plateforme Women4Ethical AI.

[Recommandation \(ACM Digital Library\)](#) [Women4Ethical AI](#)

→ L'égalité de genre est condition explicite d'une IA digne et fiable.

Council of Europe – GEC/CDADI (2023), *Study on the impact of artificial intelligence systems, their potential for promoting equality, including gender equality, and the risks they may cause in relation to non-discrimination*. [Lien \(arXiv\)](#)

→ L'intégration du genre dans l'IA prévient les discriminations structurelles et systémiques.

EIGE (2020), *Digitalisation and equal rights – the role of AI algorithms*, in Gender Equality Index 2020. [Lien \(section sur digitalisation et IA\) \(research.universityofgalway.ie\)](#)

→ Le manque de femmes dans l'IA accroît les risques de biais sexistes.

European Commission – JRC AI Watch (2024), *Trustworthy AI – bias and fairness assessment (with focus on gender)*. [Lien \(elgaronline.com\)](#)

→ L'évaluation systématique des biais de genre est le pilier d'IA fiable.

2. Biais de genre dans les systèmes d'IA : pourquoi la mixité est un levier

Domnich, A. and Anbarjafari, G. (2021), *Responsible AI: Gender bias assessment in emotion recognition*. arXiv:2103.11436. [Lien \(OUCI\)](#)

→ La mesure empirique de biais genrés souligne la nécessité d'équipes mixtes vigilantes.

Gisselbaek, M. and al. (2025), *Gender Disparities in Artificial Intelligence–Generated Images of Hospital Staff*. (*JAMA Network Open*, étude open-access sur images médicales générées par IA.) [Lien \(ResearchGate\)](#)

→ Les images médicales générées par IA reproduisent les stéréotypes professionnels genrés ancrés.

Ho, J. Q. H. (2025), *Gender biases within Artificial Intelligence and ChatGPT*. (article sur ScienceDirect).

[Lien \(journalwjaets.com\)](#)

→ Les modèles de langage reproduisent les stéréotypes de genre qui menacent les décisions équitables.

Shrestha, S. and al. (2022), *Exploring gender biases in ML and AI academic research and practice*. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5, 976838. [Lien](#)

→ La recherche IA souffre de biais de genre, limitant la diversité des perspectives scientifiques.

3. Initiatives, chartes et réseaux : mixité femmes-hommes comme condition d'IA responsable

Laboratoire de l'Égalité (France) (2019–), *Pacte pour une intelligence artificielle égalitaire entre les femmes et les hommes* + *Guide de bonnes pratiques*.

[Présentation \(research.universityofgalway.ie\)](#)

[PDF \(OUCI\)](#)

→ Le Pacte exige les équipes mixtes, les données égalitaires pour une IA responsable et durable.

Assemblée nationale – OPECST (France) (2024), *Rapport n° 2658 : La place des femmes dans l'intelligence artificielle*.

[Assemblée nationale](#) (page rapport OPECST, Assemblée nationale)

[ACM Digital Library](#) (ACM Digital Library)

→ Ce rapport parlementaire souligne l'urgence d'accroître la présence féminine dans métiers d'IA.

AI4D Africa / GRAIN (Afrique subsaharienne) (2022–), *Gender and Responsible AI Network* (GRAIN).

[Fiche projet \(SINTEF\)](#)

[Site GRAIN](#) (Google Scholar)

[Blog WeRobotics](#)

→ Ce réseau africain articule le genre, les politiques d'IA responsable et le développement durable.

Women in AI Ethics™ et plateformes d'expertes (international).

[Women in AI Ethics™](#)

[UNESCO Women4Ethical AI](#)

(plateforme d'expertes)

→ Les plateformes d'expertes montrent la diversité indispensable pour concevoir et gouverner IA éthique.

ARISA / AI Skills for Europe (UE) (2024–2025), *Towards gender equity in AI*.

[Lien \(ScienceDirect\)](#)

→ Moins d'écart de genre en IA renforce une technologie plus juste.

UN Women (2025), *How AI reinforces gender bias – and what we can do about it*.

[Lien \(ScienceDirect\)](#)

→ La réduction des biais IA impose la parité, le contrôle humain, une approche intersectionnelle exigeante.



7. Assurer un accès équitable aux missions visibles

Lien avec la mixité femmes-hommes

Assurer un accès équitable aux missions visibles (projets stratégiques, postes à P&L, rôles exposés, dossiers à forte valeur, postes tremplins) est un levier central de mixité femmes-hommes. La recherche montre que la progression vers le leadership passe par ces “stretch assignments” et fonctions critiques, dont les femmes sont moins souvent bénéficiaires, souvent à cause de biais inconscients, tandis qu’elles assument davantage de tâches qui ne comptent pas pour être promues. Réserver systématiquement les missions vitrines ou postes opérationnels aux mêmes profils masculins, alimente le plafond de verre. À l’inverse, des critères transparents, du sponsoring actif et un suivi par genre ouvrent le pipeline et augmentent durablement la proportion de femmes dirigeantes.

Exemples de Narratifs

« *Le sujet n’est pas seulement la détection des talents ; c’est la répartition des opportunités qui les révèlent.* »

« *La visibilité est un accélérateur de carrière ; encore faut-il qu’elle soit équitablement distribuée.* »



Indicateurs (KPIs)

- Taux d’accès femmes-hommes aux missions visibles ;
- Répartition des missions à forte exposition par sexe ;
- Taux de rotation des opportunités visibles ;
- Écart entre vivier éligible et missions attribuées ;
- Taux de conversion après mission visible.



Rituels et gestes concrets

- Établir comme règle que pour un poste à P&L (ou exposé, ou tremplin), la shortlist doit être équilibrée en nombre de femmes et d’hommes ;
- Revue de la composition des différents services de l’entreprise : mixité et voix « externe » obligatoire dans chaque comité où des décisions importantes sont prises ;
- Revues croisées des décisions RH (promotions, augmentations) :
- Critères écrits et exemples concrets pour éviter les biais ;
- Matrice de décision inclusive :
- Colonne dédiée aux « angles morts » et « diversité des points de vue ».

1. Missions de développement managérial : plus visibles pour les hommes

Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. and McCauley, C. D. (1994), *Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences*. *Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67. [Lien](#)

→ Les hommes reçoivent davantage d'affectations « développementales » très visibles (pilotage d'unités, projets risqués, P&L, international). Les femmes sont plus souvent positionnées sur des rôles de soutien ou de staff, moins visibles dans les décisions de promotion. Début de carrière : tâches assignées et inégalités en ingénierie

Gilmartin, S. K., Brunhaver, S. R., Jordan-Bloch, S. and al. (2024), *Early-Career Assignments and Workforce Inequality in Engineering*. *Engineering Studies*, 16(1), 8-32. [Lien](#)

→ Les jeunes femmes ingénieures sont plus souvent affectées à des tâches de support, internes, moins "client-facing" et moins stratégiques. Ces choix d'affectation précoces expliquent une partie des écarts de progression et d'accès aux postes visibles.

Assignment aux tâches « promo tables » et écarts de promotion
Bircan, Ç., Friebe, G. and Stahl, T. (2024), *Gender Promotion Gaps in Knowledge Work: The Role of Task Assignment in Teams*. EBRD Working Paper n°291. [Lien](#)

→ Dans une grande institution financière, un écart de promotion significatif apparaît en début de carrière au détriment des femmes. L'analyse montre que l'accès moindre des femmes aux missions de leadership de projet (tâches hautement visibles) explique une grande part de cet écart.

Synthèse « terrain » : glamour work vs office housework
Equality Action Center/ Center for WorkLife Law (2024–2025), *Bias Interrupters – Tools for Assignments*. [Lien](#)

→ Le toolkit distingue clairement "glamour work" (missions visibles, liées aux promotions) et "office housework" (peu visible, peu récompensé). Il compile des études montrant que les femmes font plus d'office

housework et reçoivent moins de glamour work, d'où un désavantage promotionnel structurel.

Exemple de guide politique : moins de missions visibles pour les femmes

Workplace Gender Equality Agency – WGEA (Australie) (2018), *Gender and Negotiation in the Workplace*. [Lien](#)

→ Le guide souligne que les femmes sont moins souvent positionnées sur des "stretch assignments" visibles, utilisés comme test pour la promotion. Il recommande de suivre systématiquement, par genre, la distribution des missions critiques et des opportunités de visibilité.

2. Répartition des tâches : « office housework » vs missions visibles

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L. and Weingart, L. (2017), *Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability*. *American Economic Review*, 107(3), 714-747. [Lien](#)

→ Les femmes acceptent davantage les tâches non promouvables, réduisant la visibilité.

Adams, E. R. (2018), *Operationalizing Office Housework and its Outcomes*. Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University. [Lien](#)

→ Cet auteur conceptualise l'office housework qui est des tâches essentielles mais à faible visibilité professionnelle.

Williams, J. C., Li, S., Rincon, R. and Finn, P. (2016), *Climate Control: Gender and Racial Bias in Engineering?* Society of Women Engineers & Center for WorkLife Law (rapport). [Lien](#)

→ Les ingénieures exécutent davantage d'office housework et moins de missions glamour valorisées.

Cambridge Judge Business School (2021), *Office "glamour" and office "housework"*. News & Insight. [Lien](#)

→ Les femmes sont moins présentes sur les travaux glamour mais plus sur les tâches invisibles.

3. Sponsorship, stretch assignments et missions à forte visibilité

Hewlett, S. A. (2010), *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Harvard Business Review Research Report. [Lien](#)

→ Sponsorship augmente l'accès des femmes aux missions stratégiques très visibles.

Gröschl, S. (2024), *The Emergence and Effects of Sponsors for Women Leaders*. *Gender, Work & Organization*. (version éditeur via Wiley Online Library) [Lien](#)

→ Le parrainage offre des missions stretch stratégiques qui accélèrent la carrière féminine.

Workplace Gender Equality Agency (WGEA) (2023), *Workplace Gender Equality Action-Planning Playbook*. [Lien](#)

→ Les biais de disponibilité limitent les missions stretch proposées, particulièrement aux mères.

Kaur, I. (2018), *Why career sponsorship matters for advancing women*. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*. [Lien](#)

→ Sponsoring fournit la visibilité, stretch assignments et l'accès aux rôles décisionnels.

4. Visibilité scientifique et prises de parole comme « missions visibles »

Carter, A. J., Croft, A., Lukas, D. and Sandstrom, G. (2018), *Women's visibility in academic seminars: women ask fewer questions than men*. Preprint arXiv. [Lien](#)

→ Les femmes posent beaucoup moins de questions, perdant la visibilité professionnelle publique.

Julienne, H. et al./Institut Pasteur (2023), *Gender equality: unequal visibility for men and women at scientific conferences*. News, Institut Pasteur (France). [Lien](#)

→ Cette étude française montre la visibilité moindre des chercheuses malgré leur participation équivalente.

Moazzam, S., and al. (2020), *Gender differences in question-asking at the 2019 American Geophysical Union Fall Meeting*. *Advances in Geosciences*. [Lien](#) (version éditeur sur ScienceDirect)

→ La sous-représentation des femmes dans interventions visibles lors des grands congrès scientifiques.



8. Favoriser une organisation du travail efficace et respectueuse des temps

Lien avec la mixité femmes-hommes

Une organisation du travail efficace et respectueuse favorise la mixité femmes-hommes en réduisant le coût caché du travail pour celles et ceux qui ont des responsabilités familiales. Des horaires maîtrisés, le droit à la déconnexion et le télétravail encadré limitent les longues journées et disponibilités « 24/7 » qui pénalisent davantage les femmes. Des politiques de congés parentaux équilibrés, encouragés et réellement pris par les pères, et un soutien explicite à la santé mentale réduisent l'épuisement et les départs contraints. Intégrée à une démarche QVCT et d'égalité professionnelle, cette organisation rend tous les postes plus compatibles avec la vie personnelle de chacun.

Exemples de Narratifs

« *Respecter les temps n'est pas un confort ; c'est une condition d'efficacité.* »

« *Une organisation du travail mal pensée coûte en performance, en engagement et en talents.* »



Indicateurs (KPIs)

- Taux de participation aux réunions (par genre) ;
- Satisfaction des équipes sur l'équilibre vie pro/perso (enquête annuelle) ;
- Taux d'attrition par genre et diversité ;
- Nombre de collaborateur(trice)s utilisant les outils d'aidance ou de santé mentale.



Rituels et gestes concrets

- Heures de réunion fixes :
 - Créneau commun (exemple : 9 h-18 h) pour éviter les horaires trop tardifs ou trop précoces ;
 - Pacte d'horaires soutenables et droit à la déconnexion ;
- Outils pour la parentalité et l'aidance :
 - Ateliers sur la charge mentale, plateforme d'entraide interne ;
- Outils pour la santé mentale :
 - Accès à des ressources (thérapeutes, coaching) et sensibilisation des managers ;
- Guide des comportements attendus :
 - Respect des temps de déconnexion, flexibilité des horaires, et formation des managers à la QVCT et à la prévention des discriminations.

1. Aménagements du temps de travail, flexibilité et égalité femmes-hommes (vue internationale/UE)

Chung, H. and van der Lippe, T. (2020), *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. [Lien](#)
→ Les horaires flexibles favorisent l'égalité mais les effets varient selon les contextes institutionnels.

EIGE – European Institute for Gender Equality (2019), *Flexible working arrangements* (Gender Equality Index 2019 report – chap. Work-life balance). [Lien](#)
→ Les aménagements flexibles bien conçus améliorent la mixité et l'emploi durable femmes-hommes.

SAAGE Network (2019), *Flexible working arrangements and gender equality in Europe* (rapport comparatif Europe). [Lien](#)
→ La flexibilité peut réduire les inégalités de genre, si les droits sont partagés équitablement.

EIGE (2020), *EU policies on work-life balance*. [Lien](#)
→ Les politiques européennes lient congés, flexibilité horaire et égalité femmes-hommes effectivement.

2. Télétravail, numérique, droit à la déconnexion et genre (niveau européen/international)

Eurofound (2019), *Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements*. EF19046EN. [Lien](#)
→ Le travail numérique flexible accroît débordements temporels, nécessitant régulation protectrice égalitaire.

Eurofound (2022), *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. EF22005EN. [Lien](#)
→ Le télétravail améliore l'équilibre, mais floute les frontières temps, surtout pour les femmes.

Eurofound (2023), *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*. [Lien](#)
→ Le droit à la déconnexion limite la surcharge numérique et protège l'équilibre femmes-hommes.

Rebelo, G. et al. (2024), *Telework and Women's Perceptions on the Right to Disconnect—An Exploratory Study in Portugal*. Administrative Sciences, 14(10), 261. [Lien](#)
→ Les femmes apprécient le télétravail mais l'absence de déconnexion détruit les bénéfices temporels attendus.

European Law Institute (2023), *Guiding Principles on Implementing Workers' Right to Disconnect*. [Lien](#)
→ Le droit de déconnexion promeut l'égalité, la prévisibilité horaires et la santé au travail durable.

3. France – Télétravail encadré, égalité femmes-hommes et organisation du travail

Haut Conseil à l'Égalité F-H (2023), *Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes*. Rapport HCE. [Lien](#)
→ Le télétravail n'est égalitaire que s'il est encadré : jours, charge, présence équilibrés pour chacun.

Centre Hubertine Auclert (2022), *Télétravail et égalité femmes-hommes – Étude d'impact en Île-de-France*. [Lien](#)
→ L'Étude française montre le télétravail comme potentiellement émancipateur ou aggravant les inégalités genrées.

ANACT (2021), *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords d'entreprise*. [Lien](#) (PDF : 20211126_analyse_accords_teletravail.pdf)
→ Les accords de télétravail efficaces articulent le volontariat, nombre de jours et le suivi de la charge collective.

ANACT (2015, rééd. en ligne), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Livret de synthèse. [Lien](#) (PDF livret-egalite.compressed.pdf)
→ Le diagnostic sur le temps de travail genre révèle des leviers d'organisation plus équitables.

Accord de branche (France) – 11 juillet 2024, *Accord relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2024-2028*. (Texte de base) [Lien](#)
→ L'accord de branche lie mixité, la lutte contre le présentisme, la déconnexion et le télétravail encadré durablement.



9. Faire correspondre les « Valeurs de l'entreprise » aux changements culturels, générationnels, technologiques

Lien avec la mixité femmes-hommes

La mixité femmes-hommes est d'abord une question de valeurs avant d'être un simple levier de performance. Assurer une représentation équitable des femmes dans l'emploi, le management et la gouvernance signifie que l'entreprise place l'égalité, la dignité et la non-discrimination au cœur de sa culture. Les cadres internationaux (ONU, OCDE, Women's Empowerment Principles) rappellent que le respect des droits humains inclut l'égalité de genre et engage directement la responsabilité des entreprises. Quand la mixité est intégrée aux valeurs et à la stratégie, elle cesse d'être un « projet RH » pour devenir un critère de cohérence, de crédibilité et de confiance.

Exemples de Narratifs

« Le sujet n'est pas d'afficher de belles valeurs ; c'est de s'assurer qu'elles tiennent dans le monde tel qu'il est devenu. »

« Quand la culture change, que les générations évoluent et que la technologie transforme le travail, les valeurs de l'entreprise doivent rester vivantes — pas décoratives. »



Indicateurs (KPIs)



- Index « Valeurs vécues & inclusion » (IVVI) ;
- Alignement discours/pratiques ;
- Intégration dans l'évaluation ;
- « No manels » et événements inclusifs ;
- SpeakUp traité dans les délais ;
- Storytelling et reconnaissance.

Rituels et gestes concrets

- Charte « Valeurs et comportements inclusifs » (diffusée et signée à l'onboarding) ;
- « Valeur du jour » en réunion (1 minute d'ouverture) ;
- Critère « Valeurs et inclusion » dans les entretiens annuels ;
- Storybank de rôlemodèles représentatifs des valeurs ;
- Politique « No manels » et événements inclusifs ;
- Langage et iconographie inclusifs ;
- Canal SpeakUp et médiation ;
- Reconnaissance publique des comportements alignés.

Références bibliographiques

1. Mixité et culture/système de valeurs de l'organisation

Wongsinhirun, N., Chatjuthamard, P. et Jiraporn, P. (2023), *Corporate culture and board gender diversity: Evidence from textual analysis*. International Review of Financial Analysis, 86, 102534. [Lien](#)
→ Plus de femmes au board renforce la culture organisationnelle positive et éthique.

Alonso Gallo, N. et Gutiérrez López, I. (2023), *Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects*. Frontiers in Psychology, 14, 1164516. [Lien](#)
→ L'égalité femmes-hommes transforme progressivement les cultures d'entreprise européennes vers la modernité inclusive.

McKinsey et Company (2013), *Women Matter 2013 – Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. [Lien](#)
→ La diversité au sommet exige un changement de culture et des valeurs managériales inclusives.

Brugger, M. (2015), *Gender Diversity: To be managed or not?* International Journal of Management and Applied Research, 2(1), 21–34. [Lien](#)
→ La gestion proactive de la mixité aligne les décisions RH sur des valeurs.

2. Mixité, ESG et valeurs d'entreprise « responsables/durables »

EqualSalary Foundation (2024), *Gender Equality – A Catalyst for Accelerating ESG*. [Lien](#)
→ L'égalité salariale et de genre placent l'entreprise au cœur de l'ESG.

Grant Thornton (2022), *Measuring diversity and inclusion: part of the “G” in ESG*. [Lien](#)
→ La parité et l'inclusion ancrent la diversité dans la gouvernance, la transparence et la responsabilité.

OECD (2025), *Gender Equality in a Changing World – Gender, the green transition and the digital transformation*. Dans *Gender Equality in a Changing World*. [Lien](#)
→ Le Rapport relie l'égalité de genre aux transitions verte, numérique et inclusive.

CCI Paris Île-de-France (2023), *L'égalité femmes-hommes, cette autre facette de la RSE*. [Lien](#)
→ La CCI présente l'égalité femmes-hommes comme valeur centrale d'une RSE moderne.

3. Mixité, valeurs & attentes générationnelles (Y/Z)

Deloitte (2025), *2025 Gen Z and Millennial Survey*. [Lien](#)
→ Les générations Y et Z attendent des valeurs d'inclusion, de diversité et d'égalité de genre.

France Travail (ex Pôle emploi) (2024), *Génération X, Y, Z: un rapport au travail vraiment différent*. [Lien](#)
→ Les jeunes Français souhaitent des entreprises inclusives, responsables et valorisant la mixité et la diversité.

Great Place to Work (2025), *Why authenticity matters to Gen Z: The role of culture and values*. [Lien](#)
→ L'Étude montre que la Gen Z exige une culture authentique valorisant explicitement le DEI.

Kahn, R. (2020), *La marque employeur et les générations Y et Z à travers la mixité et les réseaux sociaux*. Mémoire de Master, Université de Strasbourg. [Lien](#)
→ La mémoire relie la marque employeur, la mixité et les attentes générationnelles en matière de valeurs.

4. Mixité, transformation technologique et valeurs « numériques » modernes

NEORIS (2025), *Innovation with a gender perspective: how diversity drives a more inclusive technological future*. [Lien](#)
→ La diversité de genre en tech rend les innovations inclusives et socialement responsables.

UN Women (2023), *CSW67 Expert Group Meeting report – Innovation and technological change, and education in the digital age for achieving gender equality*. [Lien](#)
→ L'ONU souligne que la digitalisation exige d'intégrer l'égalité de genre au cœur des valeurs.

EGTN (European Gender and Diversity in Tech Network) (2025), *Gender Equality and Digital Transformation*. [Lien](#)
→ Ce rapport promeut les formations numériques mixtes alignant les technologies avec la justice sociale.

Orange Business (2023), *Women in tech: men must campaign for digital inclusion*. [Lien](#)
→ Cet article défend la mixité en tech comme un enjeu culturel et organisationnel majeur.



10. Favoriser les progressions de carrières par un ensemble d'actions de mentoring et de sponsoring

Lien avec la mixité femmes-hommes

Le mentoring et le sponsoring renforcent la mixité femmes-hommes en accélérant la progression des talents féminins. Le mentoring développe compétences, confiance et compréhension des codes organisationnels, ce qui réduit l'auto-censure et les sorties de carrière. Le sponsoring procède de dynamiques supplémentaires : des leaders influents « mettent leur capital politique » au service des femmes, les recommandent pour des postes visibles et défendent leurs promotions. Ces mécanismes compensent les biais implicites qui font que les hommes sont plus souvent cooptés et promus, et augmentent ainsi la présence de femmes aux niveaux de décision où se joue réellement la mixité dans l'entreprise.

Exemples de Narratifs



« Favoriser les progressions de carrière, ce n'est pas seulement conseiller les talents ; c'est aussi utiliser son influence pour leur ouvrir des portes. »

« Les talents ne suffisent pas ; encore faut-il des relais pour les faire avancer. »

« Le mentoring éclaire les parcours, le sponsoring accélère les trajectoires. »

Indicateurs (KPIs)

- Nombre de promotions ou transitions réussies des sponsorisé(e)s ou mentoré(e)s à 12 mois ;
- Pourcentage de femmes et de minorités dans les postes à haute visibilité.



Rituels et gestes concrets

- Chaque membre du Comex mentore ou sponsorise une talent femme et vérifie la diversité des profils des personnes bénéficiant de ce sponsoring :
 - Objectifs business clairs, exposition et livrables concrets ;
- Mentorat / sponsoring croisé :
 - Binômes inter-grades avec objectifs précis (ex. : préparation à un poste clé) ;
 - Pairing et mentoring croisés intermétiers / interâges.

Références bibliographiques

1. Mentorat comme levier d'égalité femmes-hommes

House, A. et al. (2021), *Mentoring as an intervention to promote gender equality in academic medicine: A systematic review*. *BMJ Open*, 11(1), e040355. [Lien](#)

→ La popularité du mentorat est néanmoins limitée en terme d'impact sur les inégalités.

Castellsagué, A. et al. (2023), *Mentoring and gender: a systematic review*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 22(2). [Lien](#)
→ La Revue montre les effets genrés complexes qui dépendent du contexte, des dispositifs et des objectifs.

2. Sponsoring et accès des femmes au leadership/mixité au sommet

Hewlett, S. A. and al. (2010), *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Harvard Business Review Research Report. [Lien](#)
→ Sponsoring fournit aux femmes de la visibilité et des promotions, accélérant la mixité managériale.

Ang, J. (2019), *Career sponsorship: An effective way for developing women leaders*. In *Leading for High Performance in Asia* (Springer). [Lien](#)
→ Le sponsoring ciblé développe le leadership féminin dans les entreprises asiatiques.

Singh, S. and Vanka, S. (2020), *Mentoring is essential but not sufficient: sponsor women for leadership roles*. *Development and Learning in Organizations*. [Lien](#)
→ Le mentorat seul est insuffisant. Le sponsoring est nécessaire pour développer le leadership féminin.

Gröschl, S. and al. (2024), *The Emergence and Effects of Sponsors for Women Leaders*. *Gender, Work & Organization*. [Lien](#)
→ L'Étude qualitative sur les sponsors de dirigeantes montre des effets de carrières significatifs.

3. Genre, composition des binômes de mentorat et effets sur la mixité

Ragins, B. R. (1990), *Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships*. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339. [Lien](#)
→ Les spécificités des binômes mixtes, surtout la moindre informalité relationnelle après-travail.

Rockwell, B. V. and al. (2013), *Can e-mentoring take the "gender" out of mentoring? Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 7(2). [Lien](#)
→ Le genre continue d'influencer le e-mentorat, malgré la distance technologique persistante.

Schwartz, L. P. and al. (2022), *Impact of gender on the formation and outcome of formal mentoring relationships in academic science*. *PLOS Biology*, 20(8), e3001771. [Lien](#)
→ Le genre du mentor influence les résultats des carrières académiques ultérieures.

(Auteur(e)s divers) (2025), *The influence of gender composition on supervisory mentoring and career commitment*. *European Journal of Training and Development*. [Lien](#)
→ La composition genrée du mentorat affecte l'engagement dans la carrière.

4. Références françaises et européennes : mentorat, sponsoring et égalité professionnelle

Dardouri, M. (2020), *Le mentoring pour les femmes: Outil de gestion en faveur de l'égalité professionnelle, adopté par les mentors-hommes*. Communication au congrès AGRH. [Lien](#)
→ Les mentors-hommes engagés dans des dispositifs pro-égalité professionnelle durable.

EMCC France (2025), *Quand le mentorat devient un levier de réussite dans les grandes organisations*. Étude EMCC x IÉSEG. [Synthèse PDF](#)
→ L'Étude des entreprises françaises où mentorat soutient parité, inclusion et fidélisation.

France Travail (2023), *Le mentorat au féminin, un gage de confiance et de progression*. [Lien](#)
→ Montre comment mentorat féminin renforce confiance, progression et diversité sectorielle.

Agence Phare / Collectif Mentorat (2023), *Étude sur le mentorat en France – Rapport final*. [Lien](#)
→ Rapport souligne mentorat comme politique contre inégalités d'opportunités, notamment genrées.



11. Mieux accompagner les employés dans leurs phases de vie (parentalité, aidance, âge)

Lien avec la mixité femmes-hommes

Le soutien à la parentalité et à l'aidance (congés bien indemnisés pour chaque parent, congé proche aidant, flexibilité, services de garde et d'allègement réel de la charge mentale) réduit la « pénalité maternelle » en permettant aux femmes de rester en emploi à temps choisi plutôt que de se retirer pour assumer seules le « care ». Quand des droits sont aussi réservés aux pères et aux aidants masculins, ceux-ci s'impliquent davantage, ce qui redistribue les tâches et bouscule les normes de genre. À moyen terme, on observe moins d'écarts de carrière, un vivier plus mixte de talents et davantage de femmes dans les postes de décision.

Exemples de Narratifs

« Les phases de vie ne sont pas des sujets périphériques ; elles ont un impact direct sur les talents et la performance. »

« Le sujet n'est pas seulement social ; c'est aussi un enjeu de rétention, d'engagement et de continuité. »



Indicateurs (KPIs)



- Retour et rétention post-congé maternité et paternité (12 mois) ;
- Prise et durée du congé paternité ;
- Écart de progression 12–24 mois post-retour ;
- Indice d'horaires soutenables ;
- Transfert de savoir ;
- Absentéisme « dépendants » ;
- Sécurité psycho et satisfaction aidants/parents ;
- Couverture formation managers.

Rituels et gestes concrets

- Parcours « AvantPendantAprès » (APA) congé parental/aidant ;
- Programme de retour « Returnship 3+3 » :
 - 3 mois rampup (formation, buddy) et 3 mois mission visible sponsorisée ;
- Aménagements grossesse et postpartum / parentalité élargie ;
- Aidance : « quart d'heure vie réelle » mensuel :
 - Espace confidentiel d'expression et clinique des droits (assistante sociale/juriste), annuaire ressources ;
- Outils pour la parentalité et l'aidance :
 - Ateliers sur la charge mentale, plateforme d'entraide interne, outil d'allègement réel de la charge mentale ;
- Planification prévisible & swaps facilités ;
- Formation managers « conversations d'événements de vie » ;
- « Supers conciergeries » :
 - Services pour faciliter l'équilibre vie pro/perso (garde d'enfants, organisation des loisirs et des vacances, aide à la mobilité, etc.) ;
- Audit d'équité de charge & visibilité (trimestriel) :
 - Revue des missions visibles et des déplacements : traquer le care penalty (ex. retrait systématique des opportunités pour parents/aidants).

Références bibliographiques

1. Parentalité, congés familiaux et égalité femmes-hommes

EIGE (2024), *Return to the labour market after parental leave: A gender analysis*. [Lien](#)

→ Les politiques de retour et la flexibilité limitent les pénalités de carrière genrées.

Hsiao, Y.-Y. (2023), *A cross-national study of family-friendly policies, gender egalitarianism and work–family conflict*. PLOS ONE. [Lien](#)
→ Les politiques famille et les normes égalitaires réduisent le conflit travail-famille des parents.

Gao, M. G. & Ruan, H. (2022), *Work-Family Policies and Gender Inequalities in Childcare Time*. Socius. [Lien](#)
→ Les congés payés et la flexibilité réduisent les inégalités de temps de care.

Lomazzi, V., Israel, S. & Crespi, I. (2018), *Gender Equality in Europe and the Effect of Work-Family Balance Policies on Gender-Role Attitudes*. Social Sciences. [Lien](#)
→ Les politiques d'équilibre des temps favorisent des normes de genre plus égalitaires.

Petts, R. J., Goldberg, A. E. & Eaton, A. A. (2022), *Organizational policies, workplace culture, and perceived consequences of taking parental leave*. Social Science Research. [Lien](#)
→ Les cultures soutenantes permettent aux femmes et aux hommes d'utiliser leurs droits.

2. Aïdance, aidants familiaux et mixité

Ireson, R. et al. (2018), *Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): an international scoping review*. Health & Social Care in the Community. [Lien](#)
→ Les politiques « aidants » réduisent conflits emploi-soins, surtout pour les femmes.

Labbas, E. & Stanfors, M. (2025), *Unpaid Care for Elderly Parents and Labor Supply Among Older Working-Age Men and Women Across Europe*. Feminist Economics. [Lien](#)
→ Le vieillissement accroît l'aïdance, rendant nécessaires des politiques d'emploi plus égalitaires.

Elwér, S., Aléx, L. & Hammarström, A. (2012), *Gender (in)equality among employees in elder care: implications for health*. International Journal for Equity in Health. [Lien](#)
→ La répartition genrée des tâches d'aïdance pèse sur santé et équité perçue.

3. Âge, parcours de vie et organisation du travail

EU-OSHA, Eurofound, Cedefop, EIGE (2017), *Towards age-friendly work in Europe: A life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. [Lien](#)
→ L'approche parcours de vie articule âge, santé, genre et soutenabilité des carrières.

OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. [Lien](#)
→ Les politiques âge-inclusives valorisent la mixité générationnelle et les carrières féminines longues.

AGE Platform Europe (2024), *Work-Life Integration – AGE Policy Paper*. [Lien](#)
→ L'intégration vie pro-perso protège particulièrement les aidants et travailleuses plus âgées.

4. Références françaises : égalité femmes-hommes et phases de vie (parentalité, aïdance, âge)

ANACT (2024), *Parentalité et travail : une conciliation encore difficile*. [Lien](#)
→ La maternité reste un frein : soutenir tous les parents renforce l'égalité.

UDES (2022), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS : passer de la conviction à l'action – Guide pratique*. [Lien](#)
→ Relie la mixité des métiers, les conditions de travail et l'équilibre des temps de vie.

ANACT / Aract Bretagne, Cress Bretagne, UDES (2022), *Agir pour l'égalité professionnelle, la qualité de vie et des conditions de travail*. [Lien](#)
→ Montre comment la QVCT, l'articulation des temps et l'égalité se renforcent mutuellement.

Ministère du Travail et Laboratoire de l'égalité (2021), *Guide « Égalité femmes-hommes, Mon entreprise s'engage » (TPE-PME)*. [Lien](#)
→ Propose des actions concrètes sur la parentalité, le temps de travail, les stéréotypes et la mixité.



12. Instaurer un climat de sécurité psychologique

Lien avec la mixité femmes-hommes

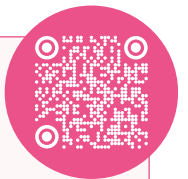
La sécurité psychologique, c'est le fait de pouvoir parler, se tromper ou dire non, sans peur d'être sanctionné(e). Elle est clé pour la mixité, parce qu'elle permet aux femmes – souvent plus exposées aux jugements et stéréotypes – de prendre la parole, contester les décisions injustes et signaler les comportements sexistes. Dans des équipes où il est possible de poser des questions et admettre ses erreurs, les biais se discutent et se corrigent plus facilement. Ce climat de respect et d'écoute favorise la participation de tous et toutes, et notamment des femmes, réduit les départs subis et soutient la progression de carrière des femmes.

Exemples de Narratifs

« *Un cadre où chacun(e) parle sans crainte, se sent bien et produit de meilleures décisions.* »

« *Parler franc, décider mieux.* »

« *Moins d'angles morts, plus de bonnes décisions.* »



Indicateurs (KPIs)

- Répartition du temps de parole par genre (mesurée via des outils comme Gender Timer) ;
- Taux de participation aux « quick » réunions ;
- Score de sécurité psychologique (mesuré par enquête trimestrielle), incluant des questions sur le bien-être et l'appartenance — écart par genre.



Rituels et gestes concrets

- Enquête à destination de tous les collaborateurs et collaboratrices sur leur sécurité psychologique ;
- Charte d'équipe « performante et inclusive » :
 - Règles écrites : pas d'interruption, temps de parole équilibré, rôles tournants ;
- « Quick » réunions hebdomadaires sur l'inclusion (15 min) :
 - Espace pour partager tensions, suggestions ou succès liés à l'inclusion, notamment sur les questions sociales, générationnelles et LGBTQIA+ ;
- Outils pour la santé mentale :
 - Accès à des ressources (thérapeutes, coaching) et sensibilisation des managers ;
- Code de conduite de l'inclusion :
 - Affiché en salle de réunion et rappelé en début de chaque réunion ;
- « 3 checks for inclusion » en début de réunion : « Qui n'a pas encore parlé ? », « A-t-on entendu tous les points de vue ? », « Y a-t-il des angles morts ? » ;
- Kickoff de trimestre avec « objectifs partagés et rôles clairs » au sein des équipes ;
- Présentation intro des nouveaux (buddy + parcours 306090 inclusif) ;
- 360 trimestriel du management (feedback anonyme).

Références bibliographiques

1. Genre, diversité de genre et sécurité psychologique dans les équipes

Lee, H. W., Kim, E., and Kim, J. (2018), *Does gender diversity help teams constructively manage status conflict?* Journal of Organizational Behavior. [Lien](#)
→ La diversité de genre réduit l'effet du conflit sur sécurité psychologique.

Ahmed, S. Y., & Sadiq, M. (2025), *Effects of Gender Diversity, Inclusive Leadership, and Psychological Safety on Contextual Performance*. Population Review, 64(1). [Lien](#)
→ Le leadership inclusif et la mixité renforcent la sécurité psychologique et les comportements de coopération.

Verwijs, C. and Russo, D. (2023). *The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams*. Préprint arXiv. [Lien](#)
→ Les équipes diverses sont très efficaces si la sécurité psychologique est contenue malgré les conflits.

“Gender Diversity, Conflict, and Psychological Safety in Teams” (thèse). Étude sur des équipes de design en ingénierie, 38 équipes. [Lien](#)
→ La dynamique de sécurité psychologique varie avec la composition de genre.

2. Climat de diversité (incluant genre) et bien-être/bonheur au travail

Mousa, M. (2021), *Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion*. Public Organization Review, 21(1), 119-135. [Lien](#)
→ Le genre et le management de la diversité prédisent le bonheur au travail académique.

Phiri, M. M. (2019), *The impact of workplace diversity on employee well-being*. Thèse, University of Pretoria. [Lien](#)
→ Le climat de diversité soutenant améliore le bien-être global, psychologique et physique.

Tellur, S. (2023), *Diversity climate, burnout, and employee engagement*. Master's thesis, Clemson University. [Lien](#)
→ Le climat inclusif réduit le burnout, soutient l'engagement et l'énergie psychologique.

Work-place diversity climate... (Afrique du Sud, 2022), *Work-place diversity climate: Its association with racial microaggressions and employee work-place well-being*. [Lien](#)
→ Le bon climat de diversité diminue les micro-agressions et améliore le bien-être perçu.

Islam, S. et al. (2024), *Does gender diversity mediate the relationships of diversity beliefs and workplace happiness?* International Journal of Environmental Research and Public Health. [Lien](#)
→ Les croyances pro-diversité via la mixité, renforcent le bonheur et le climat positif.

3. Genre, risques psychosociaux et climat de travail (perspective santé/RPS)

Cifre, E. and Vera, M. (2019), *Editorial: Psychosocial Risks and Health at Work From a Gender Perspective*. Frontiers in Psychology, 10, 1392. [Lien](#)
→ L'intégration du genre est indispensable pour comprendre et prévenir les RPS.

EIGE (2021), *Work stressors – Gender Equality Index 2021*. [Lien](#)
→ L'exposition différenciée aux stressors : l'égalité contribue à réduire les risques psychosociaux.

Eurofound (2019), *Gender equality at work. Rapport EF19003*. [Lien](#)
→ Les politiques d'égalité femmes-hommes améliorent la santé au travail et le climat social.

ETUI (2022), *Work-related psychosocial risks in the healthcare and long-term care sectors*. [Lien](#)
→ Les secteurs très féminisés exposés à forts RPS ont des besoins politiques d'égalité ciblées.

4. France : égalité professionnelle, mixité et qualité du climat psychologique

Anact (2025), *Égalité professionnelle – Dossier thématique*. [Lien](#)
→ Anact lie égalité femmes-hommes, conditions de travail et santé psychologique.

Ministère du Travail (2025), *L'égalité professionnelle Femmes-Hommes*. [Lien](#)
→ Égalité professionnelle présentée comme levier de prévention des RPS.

INRS (2024), *Santé au travail des femmes : prévenir et agir! Dossier DMT-TD 317*. [Lien](#)
→ Les femmes davantage exposées aux RPS ; mixité et prévention adaptées indispensables.

Sénat (2023), *Santé des femmes au travail : des maux invisibles*. Rapport d'information n° 780. [Lien](#)
→ Il y a un manque de soutien et de reconnaissance ; le Sénat promeut des politiques d'égalité structurantes.

ClubRH/MaBonneFée (2024), *L'égalité professionnelle comme levier de la QVT*. [Lien](#)

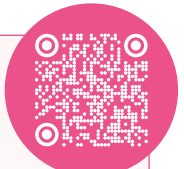


13. Lutter contre le sexisme pour améliorer la performance de l'organisation

Lien avec la mixité femmes-hommes

La lutte contre le sexisme est indispensable pour améliorer la mixité, car le sexisme (remarques, stéréotypes, discrimination, harcèlement) freine l'entrée, la progression et le maintien des femmes dans l'emploi. Il dégrade la santé, la performance et le sentiment d'appartenance, augmente le turnover et décourage la prise de responsabilités. Les biais sexistes amènent aussi à sous-évaluer la compétence et le leadership des femmes, ce qui bloque leur accès aux postes clés. À l'inverse, des politiques actives contre le sexisme créent un climat sûr et équitable, qui permet aux femmes de rester, progresser et atteindre les niveaux où se joue réellement la mixité.

Exemples de Narratifs



« Lutter contre le sexisme, c'est agir non seulement sur une injustice, mais sur un facteur concret de déperdition organisationnelle, qui affaiblit la qualité de la coopération, de la reconnaissance et de la contribution. »

Indicateurs (KPIs)



- Couverture formation antisexisme (pourcentage complétions) ;
- Perception "tolérance zéro" (score pulse dédié) ;
- Taux de signalement d'incidents sexistes (/100 ETP) ;
- Délai moyen de traitement des signalements (jours) ;
- Pourcentage de dossiers clos avec action corrective documentée ;
- Taux d'usage des canaux anonymes SpeakUp ;
- Taux de récurrence après remédiation ;
- Attrition volontaire postincident vs baseline ;
- Satisfaction du processus (NPS des personnes concernées) ;
- Pourcentage de managers formés à l'allyship et bystander intervention ;
- Activations d'allié(e)s (signalements proactifs / interventions).

Rituels et gestes concrets

- Formation obligatoire antisexisme et harcèlement (refresh annuel) ;
- Procédure de signalement unifiée (SpeakUp) ;
- Règle « Stop » : protocole d'interruption d'un comportement sexiste ;
- Hotline externe et médiation confidentielle ;
- Sanctions graduées et parcours de remédiation (coaching, suivi) ;
- Parcours d'accompagnement des personnes affectées (soutien, aménagements) ;
- Programme d'allié(e)s et bystander intervention ;
- Baromètre d'incivilités et microagressions (pulse trimestriel) ;
- Tableau de bord anonymisé des incidents et actions correctives ;
- Clause antisexisme dans achats & contrats fournisseurs.

Références bibliographiques

1. Les conséquences du sexisme

Sojo, V. E., Wood, R. E. and Genat, A. E. (2016), *Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-Being: A Meta-Analysis*. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10–40. [Lien](#)
→ Le sexisme et le harcèlement engendrent plus de dépression, d'anxiété, de burnout et d'épuisement professionnel.

Stamarski, C. S. and Son Hing, L. S. (2015), *Gender Inequalities in the Workplace: The Effects of Organizational Structures, Processes, and Practices*. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. [Lien](#)
→ Les biais sexistes structurent salaires, promotions, évaluations et sentiment d'injustice.

Rubin, M. and al. (2019), *Workplace Sexism and Job Outcomes for Women in Male-Dominated Industries*. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(1), 40–51. [Lien](#)
→ Le sexisme réduit l'appartenance, la santé mentale et la satisfaction, surtout dans milieux masculinisés.

Song, S. (2025), *The Impact of Benevolent Sexism on Women's Career Growth*. *Behavioral Sciences*, 15(1), 59. [Lien](#)
→ Même « gentil », le sexisme fait baisser les ambitions et la progression de carrière.

EIGE (2020), *What is the impact of sexism at work?* (in *Sexism at Work – Handbook*). [Lien](#)
→ Synthèse claire : les effets sur la santé, la carrière, la confiance et la performance.

Baromètre #StOpE 2025 – Ipsos et AFMD (France), *Baromètre #StOpE 2025 sur le sexisme ordinaire au travail*. [Lien](#)
→ En France le sexisme ordinaire est massif : autocensure, perte de confiance, envies de départ.

2. Comprendre le sexisme organisationnel et le rôle de la mixité

Hing, L. S. S. (2023), *Gender inequities in the workplace: A holistic review of current research and directions for gender equity intervention*. *Organizational Dynamics / Journal of Vocational Behavior*. [Lien](#)
→ Cette revue montre le sexisme

systémique ; elle promeut des approches intégrées d'égalité et de mixité.

3. Interventions et formations anti-sexisme appuyées sur la diversité/mixité

Moss-Racusin, C. A. and al. (2016), *A "Scientific Diversity" Intervention to Reduce Gender Bias in a Sample of Life Scientists*. *CBE—Life Sciences Education*, 15(3), ar29. [Lien](#)
→ L'Atelier diversité diminue les biais de genre et augmente la volonté d'agir contre le sexisme.

Smith, J. L. and al. (2015), *Now Hiring! Empirically Testing a Three-Step Intervention to Increase Women's Job Interest in Science, Technology, Engineering, and Mathematics*. *BioScience*, 65(11), 1084–1087. [Lien](#)
→ La refonte des annonces et des signaux inclusifs réduisent les stéréotypes sexistes à l'embauche.

Cundiff, J. L. and al. (WAGES Intervention, 2014–2025), *Using Experiential Learning to Increase the Recognition of Everyday Sexism as Harmful: The WAGES Intervention*. [Lien](#)
→ Le jeu pédagogique WAGES aide à reconnaître, contester le sexisme ordinaire et la banalisation.

Ryan, M. K. and al. (2023), *Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to reduce gender inequality in organizations*. *British Journal of Social Psychology*. [Lien](#)
→ Des interventions à multi-niveaux : revoir pratiques RH, culture et mixité des équipes.

Hajikazemi, S. and al. (2024), *Developing effective interventions for gender equality in UK construction project organisations*. *Association for Project Management report*. [Lien](#)
→ Dans la construction, il faut agir à la fois sur la mixité, la culture et le sexisme.

4. Cadres et guides internationaux : mixité, diversité et lutte contre le sexisme

EIGE – European Institute for Gender Equality (2020), *Sexism at work: How can we stop it? Handbook for the EU institutions and agencies*. [Lien](#)
→ Il est recommandé des

équipes mixtes, la tolérance zéro et des procédures claires pour éradiquer le sexisme.

EU Mutual Learning Programme on Gender Equality (2025), *Summary report – Addressing sexism in the family, school and workplace*. [Lien](#)
→ Met en avant le langage non sexiste, l'égalité et la mixité comme leviers conjoints.

Swiss Armed Forces (2024), *Study report: Discrimination and sexualised violence based on gender and sexual orientation in the Swiss Army*. [Lien](#)
→ Décrit « masculinity contest culture » comme propice au sexisme ; préconise la diversité et la mixité.

5. France : mixité, égalité professionnelle et lutte contre le sexisme

Institut du Capitalisme Responsable – Observatoire de la Mixité (2023), *6 mesures pour accélérer la mixité*. [Lien](#)
→ Inclut « programme de lutte contre le sexisme, le harcèlement et les violences » et mixité des jurys.
→ Propose simultanément la mixité des instances et un plan d'action anti-sexisme détaillé.

MEDEF (2019), *Guide – Lutte contre les agissements sexistes et les violences sexuelles en entreprise*. [Lien](#)
→ Le Guide patronal articule la prévention du sexisme, les procédures internes et la culture d'égalité.

JUMP (2018), *Libérer votre entreprise du sexisme*. Guide à destination des entreprises (Belgique/France). [Lien](#)
→ Montre comment la stratégie mixité est cohérente puisqu'elle soutient une transformation profonde contre le sexisme.

Fédération des acteurs de la solidarité (2021), *Pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Fiche pratique incluant ressources sur mixité et anti-sexisme. [Lien](#)
→ Encourage à intégrer la mixité, l'égalité, la lutte anti-sexisme dans le dialogue social structurel.

Brigitte Grésy (2009), *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Albin Michel.



14. S'assurer de l'équité des traitements

Lien avec la mixité femmes-hommes

L'équité des traitements – salaires, promotions, notations – est un levier direct d'égalité femmes-hommes. Quand la rémunération et les évaluations reflètent réellement les compétences et les résultats, les femmes ne subissent plus la « décote » liée aux stéréotypes, ce qui réduit l'écart salarial et de progression de carrière. Des critères et grilles d'évaluation transparents limitent les biais implicites dans les entretiens annuels et les décisions de promotion. Cela élargit le vivier de talents féminins aux niveaux clés (management, direction), améliore la confiance dans l'organisation et renforce la légitimité des politiques d'égalité professionnelle.

Exemples de Narratifs

« Le sujet n'est pas seulement la justice ; c'est aussi la confiance, l'engagement et la qualité des décisions. »

« L'équité de traitement renforce la crédibilité des décisions. »

« Là où les critères sont flous, les biais prospèrent. »



Indicateurs (KPIs)

- Équité des salaires fixes (écart salarial médian global, écart à poste comparable, quartiles de rémunération par genre et diversité) ;
- Positionnement dans la grille (écart salaire d'entrée vs midpoint par groupe, taux de dérogations de rémunération par segment et motif) ;
- Dynamique salariale (taux d'augmentation moyen par groupe, taux et montant de remédiation des écarts salariaux) ;
- Carrières et promotions (taux de promotion et temps moyen avant promotion — écarts par groupe) ;
- Performance et opportunités (parité des notations de performance, part des missions à haute visibilité, budget formation par ETP — écart par groupe) ;
- Recrutement et attractivité (taux d'acceptation des offres — écart par groupe) ;
- Rétention et variables (attrition volontaire par groupe et ancienneté, écart bonus cible vs versé par groupe).



Rituels et gestes concrets

- Transparence des rémunérations (bandes salariales, fourchettes, écarts d'entrée) ;
- Décisions salariales encadrées (référentiel, no ghost negotiation, garde-fous, dérogations tracées) ;
- Gouvernance claire des variables (primes / bonus) et communication associée ;
- Évaluations et promotions calibrées (comités, pair review, droit à l'explication) ;
- Pilotage data de l'équité (revue statistique annuelle et plan d'action, baromètre dédié) ;
- Équité des charges et des opportunités (audit des missions, bourse de mobilité transparente) ;
- Formation des managers aux décisions équitables et aux biais de compensation.

Références bibliographiques

1. Socle théorique : justice organisationnelle et équité des traitements

Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*. **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.
Référence fondatrice pour distinguer justice distributive, procédurale et interactionnelle : qui reçoit quoi, selon quelles règles, et avec quelle qualité de traitement. Très utile pour ancrer le vocabulaire de “l'équité des traitements”. [Lien](#)

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425-445.
Méta-analyse majeure sur les effets de la justice organisationnelle : engagement, confiance, performance, acceptation des décisions. [Lien](#)

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 278-321.
Référence utile pour montrer que l'équité n'est pas seulement morale : elle influence fortement les comportements, la confiance et la coopération dans l'organisation. [Lien](#)

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The Management of Organizational Justice*. **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 34-48.
Très opérationnel : applique la justice organisationnelle aux pratiques RH concrètes — recrutement, évaluation, rémunération, gestion des conflits, licenciements. [Lien](#)

2. Biais de traitement et mixité femmes-hommes

Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). *Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism*. **Frontiers in Psychology**.
Article très complet sur la manière dont les inégalités femmes-hommes se logent dans les politiques RH : sélection, évaluation, promotion, rémunération, organisation du travail. [Lien](#)

Son Hing, L. S., et al. (2023). *Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices*. **Research in Organizational Behavior**.
Revue récente qui couvre les inégalités dans tout le cycle de vie salarié : recrutement, évaluation, rémunération, leadership, articulation vie professionnelle/vie familiale, harcèlement. [Lien](#)

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders*. **Psychological Review**, 109(3), 573-598.
Fondamental pour expliquer pourquoi les femmes sont souvent évaluées comme “moins naturellement” compatibles avec les rôles de pouvoir ou de leadership. [Lien](#)

Heilman, M. E. (2012/2024 synthèses disponibles). *Women at Work: Pathways from Gender Stereotypes to Gender Bias and Discrimination*.
Utile pour documenter le passage du stéréotype au traitement différencié : mêmes comportements interprétés différemment selon qu'ils sont portés par une femme ou par un homme. [Lien](#)

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). *Science faculty's subtle gender biases favor male students*. **PNAS**, 109(41), 16474-16479.
Étude expérimentale très parlante : dossiers identiques, seul le prénom change ; les candidats masculins sont mieux évalués, plus “recrutables” et mieux rémunérés. [Lien](#)

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). *Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?* **American Journal of Sociology**, 112(5), 1297-1338.
Référence clé sur la pénalité de maternité : la parentalité ne produit pas les mêmes inférences de compétence, disponibilité ou engagement selon le sexe. [Lien](#)

Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). *The Paradox of Meritocracy in Organizations*. **Administrative Science Quarterly**, 55(4), 543-576.
Très important pour le narratif : les organisations qui se proclament “méritocratiques” peuvent, paradoxalement, renforcer les biais si les critères et les décisions ne sont pas contrôlés. [Lien](#)

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). *Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability*. **American Economic Review**, 107(3), 714-747.
Référence très utile sur les “tâches invisibles” ou peu promotrices : les femmes sont davantage sollicitées, se portent plus volontaires et acceptent plus souvent ces tâches, ce qui pèse sur leur progression. [Lien](#)

Correll, S. J. / Stanford GSB (2021). *The Language of Gender Bias in Performance Reviews*.
Excellent pour documenter les biais dans les évaluations : un processus d'évaluation mal défini ouvre la porte à des formulations genrées et à des standards implicites différents. [Lien](#)

Correll, S. J., & Simard, C. (2016). *Research: Vague Feedback Is Holding Women Back*. **Harvard Business Review**.
Référence opérationnelle sur la qualité du feedback : les femmes reçoivent plus souvent des retours vagues, moins directement actionnables, moins reliés aux résultats business. [Lien](#)

3. Équité procédurale : ce qui marche dans les organisations

Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.

Incontournable pour passer du “changer les mentalités” au “changer les systèmes” : structurer les décisions, objectiver les critères, comparer les candidatures, limiter les biais de jugement. [Lien](#)

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). *Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies*.

American Sociological Review, 71(4), 589-617.
Référence majeure sur l'efficacité des politiques diversité : les dispositifs qui créent de la responsabilité organisationnelle produisent de meilleurs effets que les actions purement déclaratives. [Lien](#)

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why Diversity Programs Fail*. Harvard Business Review.
Utile pour expliquer pourquoi les formations ou injonctions morales ne suffisent pas : les progrès viennent davantage des mécanismes de responsabilité, de transparence et de changement des pratiques managériales. [Lien](#)

Behavioral Insights Team (2021). *Gender bias and performance feedback: an RCT*.
Référence très utile pour traiter le sujet des feedbacks genrés et tester des interventions concrètes dans les processus d'évaluation. [Lien](#)

4. Données et rapports institutionnels récents

OCDE (2025). *Gender Equality in a Changing World*.
À utiliser pour poser le contexte macro : malgré les progrès, les écarts persistent sur l'emploi, les salaires, les responsabilités et la représentation dans le leadership. [Lien](#)

OCDE (2025). *Women still lag behind men in reaching leadership roles*.
Très utile pour relier équité des traitements, accès aux responsabilités et sous-représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes. [Lien](#)

ILO / OIT (2018/2019). *Global Wage Report: What lies behind gender pay gaps*.
Référence solide pour travailler l'équité salariale : mesure des écarts, composantes explicables et inexpliquées, leviers de politique salariale. [Lien](#)

Union européenne (2023). *Directive 2023/970 on pay transparency and equal pay for equal work or work of equal value*.
Référence juridique indispensable : transparence salariale, critères objectifs, droit à l'information, mécanismes d'application du principe d'égalité de rémunération femmes-hommes. [Lien](#)

Apec (2025/2026). *Inégalités femmes-hommes / Baromètre 2025 de la rémunération des cadres*.
Très utile pour la France et les cadres : l'Apec indique qu'en 2025 la rémunération médiane des hommes cadres est supérieure de 16 % à celle des femmes ; à poste et profil équivalents, l'écart reste de 6,8 %. [Lien](#)

Défenseur des droits & OIT (2025). *Baromètre des discriminations dans l'emploi*.
À mobiliser pour montrer que l'équité de traitement n'est pas un sujet abstrait : le Défenseur des droits signale une perception très forte des discriminations dans l'emploi et une progression des propos ou comportements sexistes au travail. [Lien](#)

Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (2025/2026). *Rapports annuels sur l'état du sexisme en France*.
Référence française pour relier sexisme, stéréotypes, normes sociales et effets concrets dans les organisations. [Lien](#)

UN Women (2015-2016). *Progress of the World's Women: Transforming Economies, Realizing Rights*.
Utile pour distinguer égalité formelle et égalité réelle : avoir les mêmes droits ne suffit pas si les institutions et les politiques ne corrigent pas les conditions concrètes d'accès aux opportunités. [Lien](#)

5. Références “business” faciles à mobiliser devant des dirigeants

LeanIn.Org & McKinsey (2025). *Women in the Workplace 2025*. Très parlant pour les dirigeants : le rapport documente la persistance du “broken rung”, c'est-à-dire le décrochage dès la première promotion managériale ; en 2025, 93 femmes sont promues manager pour 100 hommes. [Lien](#)

McKinsey / LeanIn.Org — *série Women in the Workplace depuis 2015*.
À utiliser comme série longitudinale : utile pour montrer que la mixité ne se joue pas seulement au sommet mais dans l'accumulation de micro-décisions de carrière, de promotion, d'exposition et de soutien. [Lien](#)

ANNEXE A – Exemples de données et métriques

Selon le niveau déjà atteint de mixité femmes-hommes et le degré général de maturité sur le sujet, les métriques suivantes peuvent être utilisées pour introduire le projet d'évolution du narratif :

- Taux de rétention et de promotion par genre/niveau, temps de vacance des postes, taux d'acceptation des offres, satisfaction client sur équipes mixtes, pipeline d'innovation (idées/projets pilotés par équipes diverses), engagement/sécurité psychologique;
- 6 à 10 histoires courtes d'équipes où la mixité a changé l'issue (avant → tension → choix → résultat);
- Qualité de process: pourcentage de shortlists mixtes; motifs de départ; pourcentage de réunions avec tour de table; pourcentage de réunions où tout le monde a parlé; répartition du temps de parole; accès aux missions visibles; progression des premiers pas de carrière;
- Résultats: écart de promotion/paie à poste comparable; taux de départs; part de femmes aux postes P&L; échecs tardifs de projets;
- Qualité de décision: nombre d'options considérées, risques identifiés, tests réalisés avant go/no-go;
- Littérature scientifique;
- Chiffres de l'accord sur l'égalité professionnelle.

ANNEXE B – Exemples d'expressions à éviter et reformulations

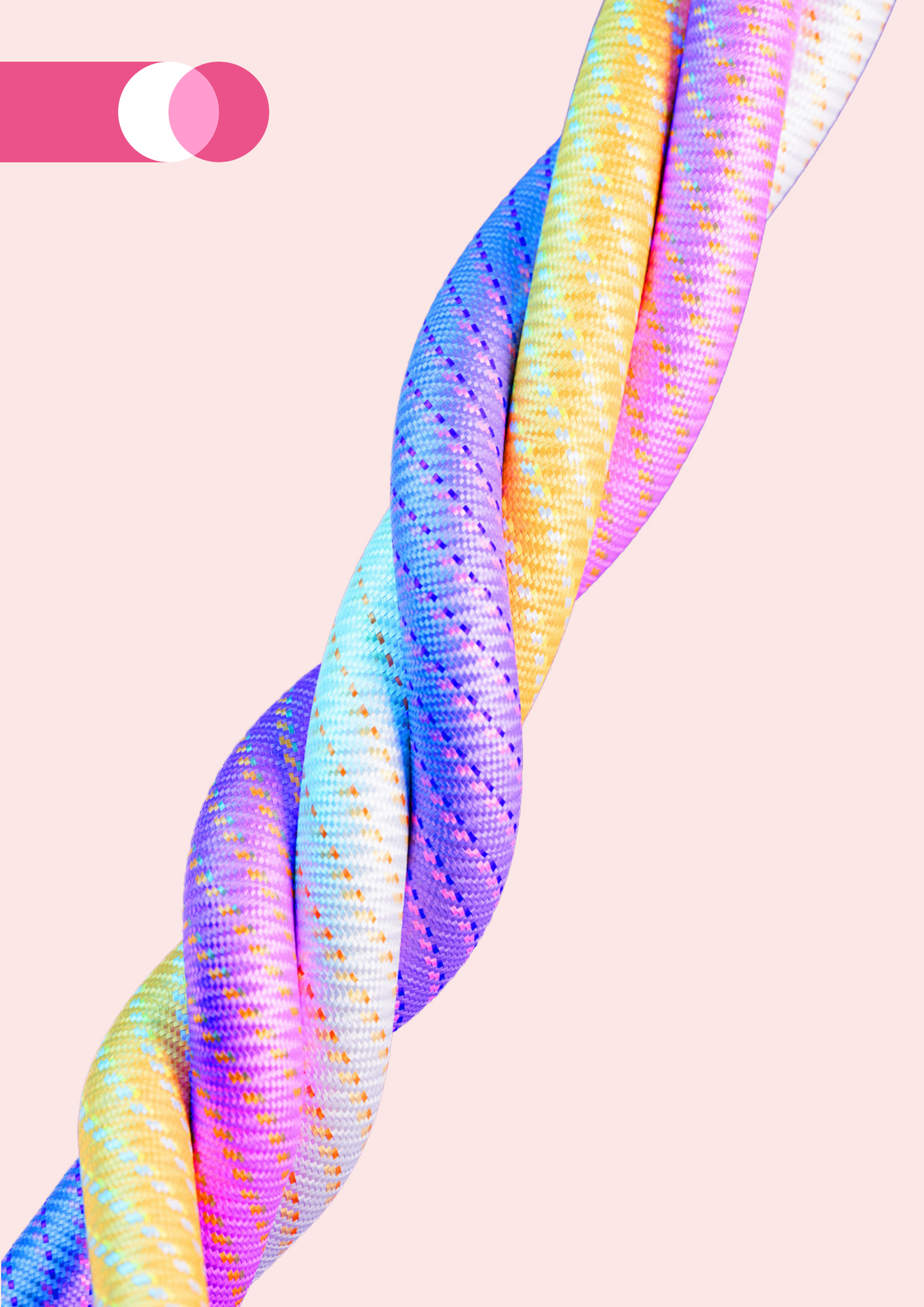
Afin de favoriser l'adhésion à la mixité et à ses différents narratifs, les éléments de langage suivants sont proposés :

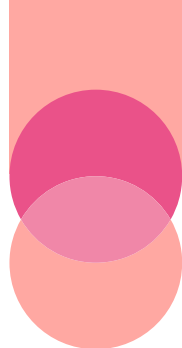
- Conformité (avant) → Capacité (après) : pas « parce que la loi » mais « pour mieux décider, innover et accomplir la mission », la mixité femmes-hommes améliore la qualité des décisions et réduit les angles morts;
- Quota → qualité: la mixité comme qualité d'équipe (comme la redondance, la maintenance, le renseignement);
- Identités → situations de travail: on parle d'angles morts, de sécurité psychologique, de qualité des briefs/débriefs;
- Mérite individuel → design du système: on cesse d'opposer « mérite » et mixité; on montre comment le système (process RH, horaires, critères) fabrique ou corrige des biais;
- « Sujet de femmes » → devoir de dirigeant(e): la mixité est une compétence de leadership (« leadership framework »);
- Sujet RH → sujet de PDG et compétence de leadership: cadre, arbitrages, mesure sont des devoirs managériaux;
- Actions One-shot → rituels / habitude / Code de conduite / pratique: ancrer la mixité dans des rituels (recrutement, réunions, évaluations, after action review), petites règles appliquées partout, tous les jours;
- Jeu à somme nulle → addition de forces: on raconte des gains collectifs concrets (temps, sécurité, fiabilité, créativité) plutôt que des parts « prises » à d'autres;
- Morale → risques et preuves: erreurs évitées, clients mieux servis, rétention accrue;
- « Il faut plus de femmes » → « nous avons besoin de 100 % du vivier de talents pour gagner nos marchés »;
- « Lutte contre les biais » → « concevoir des processus justes, testés et audités »;
- « Quotas ? » → « objectifs de représentation et critères d'exigence constants, publiés, tracés »;
- « Sensibiliser » → « outiller les managers (checklists, revues de décisions, règles de short-list) »;
- « Mesures dites spéciales » → « standards communs, flex appliquée à tous pour une performance durable »;
- À dire: exigence, qualité de décision, sécurité psychologique, viviers, design des rituels, angles morts, capacité collective, design des rituels, preuves d'impact, réduction des risques.
- À éviter: « faveur », « tolérance », « sensibilisation » sans suite, « problème de femmes ».

ANNEXE C – Exemples de réponses aux objections à la mixité femmes-hommes

Le sujet de la mixité femmes-hommes a, de tous temps, été l'objet d'objections ou de questionnements, venant parfois remettre en question la stratégie mixité elle-même. Il convient de savoir répondre à ces objections de manière précise afin de ne pas ralentir les initiatives. Le document suivant liste les 9 grands types d'objections et les réponses proposées pour chacune :

- <https://lesateliersentrepriseetmixite.com/wp-content/uploads/2025/07/repondre-aux-objections-a-la-mixite-femmes-hommes-dans-les-organisations-juil-2025.pdf>





À PROPOS DES ATELIERS ENTREPRISE & MIXITÉ BY ESSEC

Créés en 2024 par l'ESSEC Business School, dans la continuité des travaux de l'Observatoire de la Mixité créé en 2016, [les Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC](#) forment un think tank stratégique dédié à l'accélération de la mixité femmes-hommes au sein des organisations.

Ils réunissent chaque trimestre un [comité d'orientation](#) composé de cinquantreprises partenaires engagées (Bureau Veritas, Crédit Mutuel Arkéa, France Télévisions, SNCF, Sodexo) et d'expertes et experts reconnus dans le domaine de l'égalité professionnelle. Ensemble, ils identifient, testent et diffusent les meilleures pratiques pour bâtir un environnement professionnel plus mixte et plus inclusif : [les 6 Mesures pour Accélérer la Mixité](#).

Les travaux des Ateliers s'organisent autour de grands thèmes annuels qui viendront enrichir les 6 Mesures. Pour 2026, ces thèmes sont :

- L'image du pouvoir et son attractivité pour les femmes,
- La mixité des métiers,
- Les biais de genre dans les évaluations de performance,
- L'entreprise comme accélérateur de l'égalité domestique et parentale,
- Les nouvelles portes d'entrée pour le sujet de la Mixité femmes-hommes, le nouveau narratif.

Les Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC ont par ailleurs créé un [Club des dirigeantes et dirigeants engagé\(e\)s](#). Ce club, lieu d'échange et de co-construction qui se réunit deux fois par an, permet de partager défis, leviers d'action et réussites, tout en favorisant un engagement plus large des sphères dirigeantes. Chacun(e) des dirigeant(e)s accompagne son engagement d'un mentorat d'une femme très haut-potentiel d'une organisation d'un des autres dirigeants. Les Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC proposent également un [outil d'auto-évaluation](#) des bonnes pratiques à destination des dirigeant(e)s.

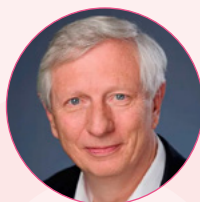
Le think tank est coordonné par **Marie-Christine Mahéas**, membre du Haut Conseil à l'Egalité Femmes-Hommes, sous le parrainage d'honneur de **Michel Landel**, ancien directeur général de Sodexo et administrateur indépendant et sous le parrainage de **Didier Michaud-Daniel**, président exécutif du conseil d'administration de Pluxee.

[Profil LinkedIn](#)
[Site internet](#)

MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION

**Michel Landel**

Parrain d'honneur des Ateliers
Entreprise & Mixité by ESSEC,
ex-PDG Sodexo,
Administrateur indépendant

**Didier Michaud-Daniel**

Parrain des Ateliers Entreprise
& Mixité by ESSEC,
ex-DG de Bureau Veritas,
Président de Pluxee

**Marie-Christine Mahéas**

Coordinatrice des Ateliers
Entreprise & Mixité by ESSEC,
Membre du Haut Conseil à l'Égalité
femmes-hommes (HCEfh)

**Jérôme Ballarin**

Président de l'Observatoire
de la qualité de vie au travail,
Président de 1762 Consultants

**Assia Benziane**

Présidente de SNCF Mixité,
Membre du Codir RSE
SNCF

**Armelle Carminati-Rabasse**

Founder and CEO Axites-Invest,
Administratrice

**Viviane de Beaufort**

Professeure et Fondatrice
Administratrices et Dirigeantes
Women Leaders
ESSEC Business School

**Sonia Charbit**

Cheffe de projet RH Diversité
et Inclusion
France Télévisions

**Patricia Delon**

PDG RATP Travel Retail,
Présidente
de Grandes Écoles au Féminin (GEF)

**Gisela Gomes**

Global Talent and Capabilities
Manager
Bureau Veritas

**Catherine Gras**

Ex-dirigeante ENGIE,
Administratrice

**Brigitte Grésy**

Ex-Présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh),
Experte des questions d'égalité et de sexisme

**Satu Heschung**

VP Global Diversity & Inclusion
Sodexo

**Annie Kahn**

Ex-journaliste Le Monde,
Experte Mixité et Management,
Administratrice

**Béatrice Le Fouest**

Directrice du développement
des Ressources Humaines et de
la Diversité
France Télévisions

**Sandie Meusnier-Tomasso**

Directrice du Centre Égalité,
Diversité et Inclusion
ESSEC Business School

**Yannick Monsnereau**

Responsable Égalité des Chances,
Inclusion et Diversité
France Télévisions

**Benoît Pradeux**

Responsable Engagements sociétaux
et Employeur responsable
Crédit Mutuel Arkéa

**Maxime Ruszniewski**

CEO, prévention
du sexisme, harcèlement,
inclusion handicap et LGBT+
Remixt

**Laurence Vignaud**

Responsable Diversité et Inclusion
Sodexo

**Katie White**

VP Global Talent
Bureau Veritas

**Marie-Anne Wilt**

Responsable du service Inclusion
Crédit Mutuel Arkéa

@sixtrenteprod

**Catherine Woronoff-Argaud**

Responsable Politique Recrutement
et Promesse employeur
SNCF

NOTES



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

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

ESSEC Executive Education

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

ESSEC Asie-Pacifique

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
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

CONTACT

Marie-Christine Mahéas

marie-christine.maheas@wanadoo.fr

Tél. 06 20 99 31 39

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

Une association de

