

Editorial

Première newsletter des Ateliers Entreprise & Mixité - 10 ans, joyeux anniversaire !

Il y a dix ans, nous fondions l'Observatoire de la mixité, mûs par une conviction due à notre expérience de terrain : pour que la mixité femmes-hommes en entreprise soit une réalité, il ne suffit pas de connaître les bonnes pratiques, il faut aussi et surtout savoir les mettre en œuvre avec beaucoup de précision. Et lorsque de nouvelles pratiques émergent, liées à de nouvelles réalités de la vie en entreprise, il faut s'assurer de leur large diffusion et de leur large adoption. Cela peut paraître évident mais nous constatons que dans les faits, une fois les meilleures pratiques connues, elles étaient peu ou mal mises en œuvre.

C'est pour combler cet écart que l'Observatoire de la mixité, devenu en 2024 les Ateliers Entreprise & Mixité au sein de l'ESSEC sous l'impulsion de son directeur général **Vincenzo Vinzi**, a été créé, il y a dix ans. Nous remercions ici Vincenzo pour sa confiance, sa vision et son engagement sans faille !

Notre think tank réunit régulièrement des représentants d'entreprises partenaires et des expertes et experts issus d'organisations engagées et forces de proposition sur la mixité femmes-hommes au travail, au sein d'un **comité d'orientation**. Ce groupe de réflexion rassemble également 2 fois par an son **club d'une vingtaine de dirigeantes et dirigeants**. Ces derniers confrontent leurs attitudes et bonnes pratiques en faveur de la mixité au niveau stratégique et viennent ainsi nourrir les travaux du comité d'orientation. Cet espace leur permet d'échanger sur les difficultés réelles, les arbitrages complexes, les avancées concrètes et la déclinaison spécifique de la mixité femmes-hommes au plus haut niveau, exécutif.

Dès l'origine, **Michel Landel**, figure pionnière de l'engagement des dirigeants sur ces enjeux de mixité, a accepté d'être le parrain de l'Observatoire, puis des Ateliers, montrant ainsi la nécessité de porter cette cause au plus haut niveau. Nous lui sommes extrêmement reconnaissants d'avoir porté nos travaux sans fatigue pendant 10 ans ! En 2025, il a transmis ce rôle à **Didier Michaud-Daniel**, perpétuant une tradition de parrainage ancré au sommet de l'entreprise. L'engagement des dirigeants n'y est pas un principe affiché — c'est une dynamique vivante et exigeante.

Ensemble, nous avons mis au point une méthodologie pour aider à la mise en œuvre concrète des bonnes pratiques, à identifier celles qui renouvellent le champ, et à les rassembler dans un référentiel vivant : les [6 bonnes pratiques pour accélérer la mixité femmes-hommes](#) dans les organisations. Nous avons également entrepris de [répondre aux 9 grands types d'objections](#) qui entravent encore le passage à l'acte. Nous avons également conçu un [nouveau narratif, de nouvelles portes](#)

[d'entrée à la mixité femmes-hommes dans les organisations](#), qui sera relayé dans *La Croix* cette semaine, pour convaincre du bienfondé pour tous de ces pratiques, là où les arguments classiques ne suffisent plus.

L'ensemble de ces travaux repose sur une exigence méthodologique constante : recherche approfondie, observation concrète sur le terrain, collaboration avec des chercheuses et chercheurs, retours d'expériences pratiques. Notre ambition est de traiter la mixité femmes-hommes pour ce qu'elle est - un objet stratégique, sérieux, documenté, mesurable - et de la sortir résolument du domaine des perceptions, des impressions et des « on-dit ».

Au fil de ces dix ans, nos travaux ont progressivement fait émerger cinq grands thèmes structurants. En 2025 et 2026, notre attention s'est portée en premier lieu sur un sujet que les dirigeants eux-mêmes placent au cœur des blocages : l'image du pouvoir exécutif, et l'attractivité qu'il exerce (ou non) auprès des femmes. Nous avons ensuite approfondi nos investigations sur quatre autres thèmes centraux pour le déroulé des carrières féminines: les biais de genre dans les évaluations de performance, la mixité des métiers, le nouveau narratif nécessaire pour renouveler les convictions, et le rôle de l'entreprise comme levier de l'égalité domestique et parentale.

Le thème de l'Image du pouvoir sera au cœur de nos premières Rencontres des Ateliers Entreprise & Mixité, le **30 novembre au Sénat** : l'Image du pouvoir exécutif et l'attractivité qu'il exerce (ou non) auprès des femmes - les leviers des dirigeantes et dirigeants pour lever les freins et favoriser l'accès des femmes aux commandes. Un temps fort conçu par les dirigeant(e)s, pour mobiliser celles et ceux qui dirigent et légifèrent aujourd'hui, et encourager celles qui sont appelées à diriger demain.

Tous ces travaux - recherches, identification fine des meilleures pratiques - ont été possibles que grâce à des partenaires fidèles et assidus, et à des expertes et experts tout aussi engagés dans les nombreux débats et discussions qu'exige l'élaboration de ces travaux. Nous les remercions ici toutes et tous pour leur engagement sincère et persévérant !

Cette newsletter constitue la nouvelle étape de cette démarche : porter régulièrement nos éclairages à un cercle plus large, pour davantage d'impact. Bienvenue dans les Ateliers Entreprise et Mixité !

Marie-Christine Mahéas & Didier Michaud-Daniel

[Qui sommes nous ? – Les Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC](#)

Comité d'orientation

Rencontre avec nos partenaires engagés

Assia Benziane, Présidente de SNCF Mixité



À la tête du **réseau SNCF Mixité**, Assia Benziane porte avec conviction les enjeux de mixité et d'égalité professionnelle au sein du Groupe SNCF. Créé au lendemain de la loi Copé-Zimmermann, ce réseau est aujourd'hui devenu **le premier réseau de mixité en France, rassemblant plus de 15 000 salarié(e)s engagés** sur la base du volontariat.

Sous son impulsion, **SNCF Mixité agit au plus près du terrain, à travers un maillage territorial dense** de 32 ambassades et plus de 90 ambassadeurs et ambassadrices. Le réseau intervient dans tous les métiers et déploie des actions concrètes et innovantes : soutien à la parentalité, prévention des violences sexistes et sexuelles, mentorat, sensibilisation à la santé genrée, ateliers de développement personnel ou encore interventions en milieu scolaire.

*« Chaque engagement compte
et chaque action contribue à créer un véritable impact. »*

Assia Benziane veille également à **faire évoluer les regards en abordant des sujets encore peu traités en entreprise, comme la ménopause ou l'endométriose**, convaincue que les enjeux de santé et de vie personnelle ont un impact direct sur la vie professionnelle.

Pour elle, la mixité est avant tout une dynamique collective et elle souligne la valeur des Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC qui prolongent cette dynamique : *« On y partage*

ses pratiques, on apprend des autres et on progresse ensemble. Leur force repose sur l'intelligence collective. **Ces ateliers sont une opportunité unique pour transformer concrètement les organisations.** Je conseille à chaque entreprise d'y adhérer. »

Rencontre avec nos partenaires engagés

Viviane De Beaufort, Professeure à l'ESSEC



Je suis liée aux Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC depuis le début, alors même que ce *think tank* n'était pas encore accueilli par l'ESSEC, mon école. C'est l'engagement personnel fort de notre Directeur Général, Vincenzo Vinzi, sur la question de l'égalité femme/homme qui a permis que celui-ci soit hébergé par l'ESSEC, et constitue un actif de valeur pour notre école. De ce fait, même si la composition évolue, j'y ai des attaches personnelles.

Je suis professeure à l'ESSEC depuis 35 ans et ai fréquenté la sphère européenne où je sévis toujours avec une posture d'experte. **J'ai donc voulu apporter ma petite pierre dans les réseaux féminins, en participant au plaidoyer** sur l'égalité et avec des recherches académiques et des programmes dédiés aux femmes. J'ai aussi fondé les programmes ESSEC Women Empowerment.

« L'égalité ne se décrète pas, elle se fabrique. »
Georges Clémenceau

Les femmes étant souvent confrontées à des défis liés aux stéréotypes de genre et de plus, souvent en situation de déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (encore plus lorsqu'elles cherchent à accéder à des postes de leadership), **des questions qui peuvent sembler banales comme la gestion du temps ou l'origine du complexe de l'imposteur m'intéressent** et sont intégrées dans mes réflexions, plaidoyers et formations.

Je suis optimiste quant à l'avenir du leadership féminin, du moins en Europe. Les progrès réalisés notamment du fait de lois progressistes, sont encourageants. Mais on ne change pas une culture centenaire en claquant des doigts, et il reste encore à faire pour atteindre une véritable mixité, donc la vigilance est de mise !

La bonne pratique mixité de nos partenaires

La force d'un réseau d'ambassadeurs chez Crédit Mutuel Arkéa



Benoît Pradeux, Responsable Inclusion et Prévention chez Crédit Mutuel Arkea

Au sein du Groupe Crédit Mutuel Arkéa, **Benoît Pradeux porte aujourd'hui les sujets d'inclusion**, après un parcours riche et transverse. Entré en 2008 en agence bancaire en Auvergne, il a ensuite évolué vers des fonctions marketing au siège à Brest, puis sur des missions de coordination commerciale, avant de rejoindre la DRH en 2021.

Depuis 2026, son périmètre s'est élargi à l'engagement citoyen et aux partenariats sociaux. Participant aux Ateliers Entreprise & Mixité, il en retient des moments d'inspiration, mais surtout des espaces de "parler vrai", particulièrement éclairants pour faire avancer concrètement ces sujets.

Sur la mixité, le Groupe a fait dès 2015 un choix structurant : **agir à la fois sur les processus et sur la culture, avec une conviction forte.** Cartographie des freins, plans d'actions à tous les niveaux, engagement du leadership, formation aux biais inconscients... les initiatives se déploient rapidement.

« Rien n'est plus inaudible qu'un discours sans actes. »

Mais, comme le souligne Benoît, la véritable "**botte secrète**" réside ailleurs : **dans la création d'un réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices.**

À l'origine, 13 dirigeantes mobilisent 130 collaboratrices autour du programme « Place des femmes », avec l'objectif de faire émerger des solutions concrètes. À celles qui souhaitent poursuivre l'engagement, une condition : coopter un homme. En une journée, une centaine de volontaires rejoignent ainsi un collectif mixte.

Aujourd'hui, plus de 200 ambassadeurs et ambassadrices Inclusion font vivre ces

enjeux au quotidien dans le Groupe. Véritables relais de terrain, ils diffusent les messages, animent des ateliers, contribuent aux plans d'action et font remonter les initiatives locales. **Leur impact est concret** : participation à la négociation d'accords d'égalité professionnelle, organisation d'initiatives pour encourager les jeunes femmes vers les métiers du numérique, réflexion sur les freins au congé paternité, ou encore actions de sensibilisation sur des sujets comme la ménopause.

À travers cette démarche, Benoît met en lumière **un levier clé de transformation : faire de la mixité un sujet porté collectivement**, au plus près des équipes, et incarné par celles et ceux qui vivent l'entreprise au quotidien.

Événement

Les Rencontres du 30 novembre 2026

L'image du pouvoir exécutif et l'attractivité qu'il exerce (ou non) auprès des femmes : les leviers des dirigeantes et dirigeants pour favoriser l'accès des femmes aux commandes

The graphic features the ESSEC Business School logo on the left with a 'SAVE THE DATE' button below it. The central text reads: 'Les Rencontres des Ateliers Entreprise et Mixité by ESSEC', 'L'IMAGE DU POUVOIR EXÉCUTIF ET L'ATTRACTIVITÉ QU'IL EXERCE (OU NON) AUPRÈS DES FEMMES', and 'LES LEVIERS DES DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS POUR FAVORISER L'ACCÈS DES FEMMES AUX COMMANDES'. On the right, a blue box contains the date '30 NOVEMBRE 2026', time 'DE 17 H À 19 H', and location 'SALLE MÉDICIS SÉNAT'. A photo of two people in a meeting is partially visible on the right edge.

À l'occasion d'une première édition des **Rencontres Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC Business School**, dirigeantes, dirigeants et futures dirigeantes se retrouveront le lundi 30 novembre 2026 au Sénat à Paris.

Dans le prolongement de l'enquête menée par les Ateliers Entreprise & Mixité, en partenariat avec Alter Egales (Groupe Caisse des Dépôts) et Talentu'Elles (Banque de France), **les échanges feront dialoguer expériences de dirigeant(e)s, regards de nouvelles générations et initiatives concrètes.**

Cette édition explorera une question centrale :

Comment transformer l'image du pouvoir exécutif pour rendre les fonctions de direction plus attractives pour les femmes ?

Et quel rôle concret peuvent jouer les dirigeantes et dirigeants pour lever les vrais freins qui contrarient les carrières des femmes ?

Des formats courts pour faire émerger des idées fortes :

- des TED talks courts et inspirants,
- des duels d'idées,
- des vidéos "vis-ma-vie",
- des témoignages de duos de mentorat.

Objectif : partager des expériences concrètes et faire émerger des engagements pour accélérer la mixité dans les instances dirigeantes.

Lundi 30 novembre 2026
17h00 – 19h00
Sénat – Paris
(sur invitation)

L'actualité de l'égalité

Les 3 chiffres qui interpellent

Le sommet reste verrouillé : 7,5 %

En 2025, les femmes n'occupent que 7,5 % des 80 postes de président ou directeur général du CAC 40, aucune ne cumulant les fonctions de présidente-directrice générale. **A peine deux femmes président un conseil d'administration et quatre sont directrices générales.** Le contraste est saisissant avec les conseils d'administration, désormais proches de la parité (45,9 %) grâce à la loi Copé-Zimmermann : l'ascenseur législatif s'arrête à la porte de la direction générale.

Source : Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises, édition 2026 (publiée février 2026). [BoursoramaMediavenir](#)

Le « barreau cassé » de la première promotion : 93 pour 100

En 2025, pour 100 hommes promus au poste de manager, seules 93 femmes l'ont été - et l'écart se creuse pour les femmes racisées : 82 femmes asiatiques et latinas, et seulement 60 femmes noires promues pour 100 hommes. Ce « broken rung » se produit dès la première marche du management : **le plus gros obstacle n'est pas le plafond de verre mais ce tout premier passage vers l'encadrement, qui empêche ensuite les femmes de rattraper leur retard.** À noter : seules 50 % des entreprises déclarent désormais que la progression des femmes est une priorité, contre 65 % en 2019.

Source : McKinsey & LeanIn, Women in the Workplace 2025 (124 organisations, ~3 millions de salariés ; publié décembre 2025). [The Persistent + 2](#)

Le « glue work » : 77 % vs 52 %

77 % des femmes déclarent se retrouver à faire des petites tâches qui ne relèvent pas de leurs missions - organiser des réunions, gérer un pot de départ, faire des photocopies - contre 52 % des hommes. Or ces tâches invisibles et peu valorisées n'entrent pas dans l'évaluation du poste et ne peuvent donc pas être reconnues lors d'une promotion.

Résultat : 75 % des femmes estiment que cela freine leur carrière, contre 59 % des hommes.

Source : enquête Odoxa pour FCE France (Femmes Chefs d'Entreprises), septembre 2025, 2 010 personnes interrogées. [Portail FreeFo-cadres](#)

L'information à retenir

2026 marque un tournant réglementaire pour les entreprises

Avec la mise en œuvre progressive de la directive européenne sur la transparence salariale, les organisations vont devoir aller plus loin : publication des écarts de rémunération, suivi renforcé et mesures correctives obligatoires en cas d'écart injustifié. En parallèle, la loi Rixain impose désormais des objectifs de représentation dans les instances dirigeantes (au moins 30 %), renforçant la pression sur les entreprises pour agir concrètement sur leurs viviers et leurs pratiques.

Autrement dit : **on passe d'une logique d'engagement à une logique de résultats mesurables et opposables.**

Décryptage thématique

L'image du pouvoir : un levier clé pour accélérer la mixité

Pourquoi, à compétences égales, les femmes accèdent-elles moins aux plus hautes responsabilités ? Les travaux récents des Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC apportent un éclairage structurant : **le sujet ne réside pas dans un manque d'ambition, mais dans la perception même du pouvoir.**

Les résultats de l'enquête menée auprès de 2 000 professionnels sont sans appel :

👉 Femmes et hommes expriment une appétence similaire pour les postes de pouvoir, et partagent une vision assez proche de leurs avantages (influence, impact, reconnaissance, sécurité financière).

👉 En revanche, un écart significatif apparaît dans la perception des freins associés.

Les femmes identifient plus fortement :

- la pression et l'exposition,
- le déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle,
- l'isolement dans la prise de décision.

Ce décalage met en lumière un enjeu central :

➡ **Ce n'est pas le pouvoir en lui-même qui est rejeté, mais les conditions dans lesquelles il s'exerce.**

[Consultez l'Enquête sur l'Image du pouvoir](#)

Les indiscrets du club des dirigeant(e)s

Lors du dernier petit-déjeuner au Sénat, les dirigeant(e)s engagé(e)s ont partagé unanimement un constat lucide : les avancées restent fragiles. Dès que

l'attention du ou de la dirigeant(e) baisse, que son exemplarité et sa discipline diminuent, les déséquilibres réapparaissent. Par exemple, une règle requérant des short lists équilibrées femmes-hommes pour les postes Comex et Comex-1, doit régulièrement être vérifiée... car elle peut subrepticement disparaître ! Oups !
Un levier fait consensus : l'engagement visible et constant du leadership.

A venir

Les priorités 2026 : Une année de diffusion de nos travaux

Après une phase de recherche et de co-construction, **les Ateliers Entreprise & Mixité sont entrés en 2026 dans une nouvelle étape** : déployer, tester et diffuser largement les travaux menés. **L'enjeu est clair : passer des idées à l'impact.**

Concrètement, cela se traduit par :

- la publication de **plusieurs livrables** (le nouveau narratif, les nouvelles portes d'entrée à la mixité femmes-hommes dans les organisations, les biais de genre dans les évaluations de performance, recommandations opérationnelles, etc.),
- le lancement d'expérimentations terrain, notamment dans les collèges sur la mixité des métiers,
- la diffusion à grande échelle des **bonnes pratiques** (webinaires, prises de parole, presse),
- et la mise en avant d'**engagements concrets de dirigeant(e)s**.

👉 Les cinq grandes thématiques restent au cœur des travaux : **l'image du pouvoir, la mixité des métiers, l'entreprise comme levier à l'équilibre domestique et parental, le nouveau narratif, les nouvelles portes d'entrée à la mixité femmes-hommes dans les organisations et les biais de genre dans les évaluations de performance**. Mais en 2026, l'ambition a évolué : **faire connaître, tester et ancrer durablement ces solutions dans les organisations**.

Découvrez nos travaux

[Consultez l'Enquête sur l'Image du pouvoir](#)

[Consultez le Nouveau narratif, les nouvelles portes d'entrées à la mixité femmes-hommes dans les organisations](#)

[Consultez nos 9 réponses aux objections à la mixité femmes-hommes](#)

[Consultez nos 6 mesures pour accélérer la mixité](#)