



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES**

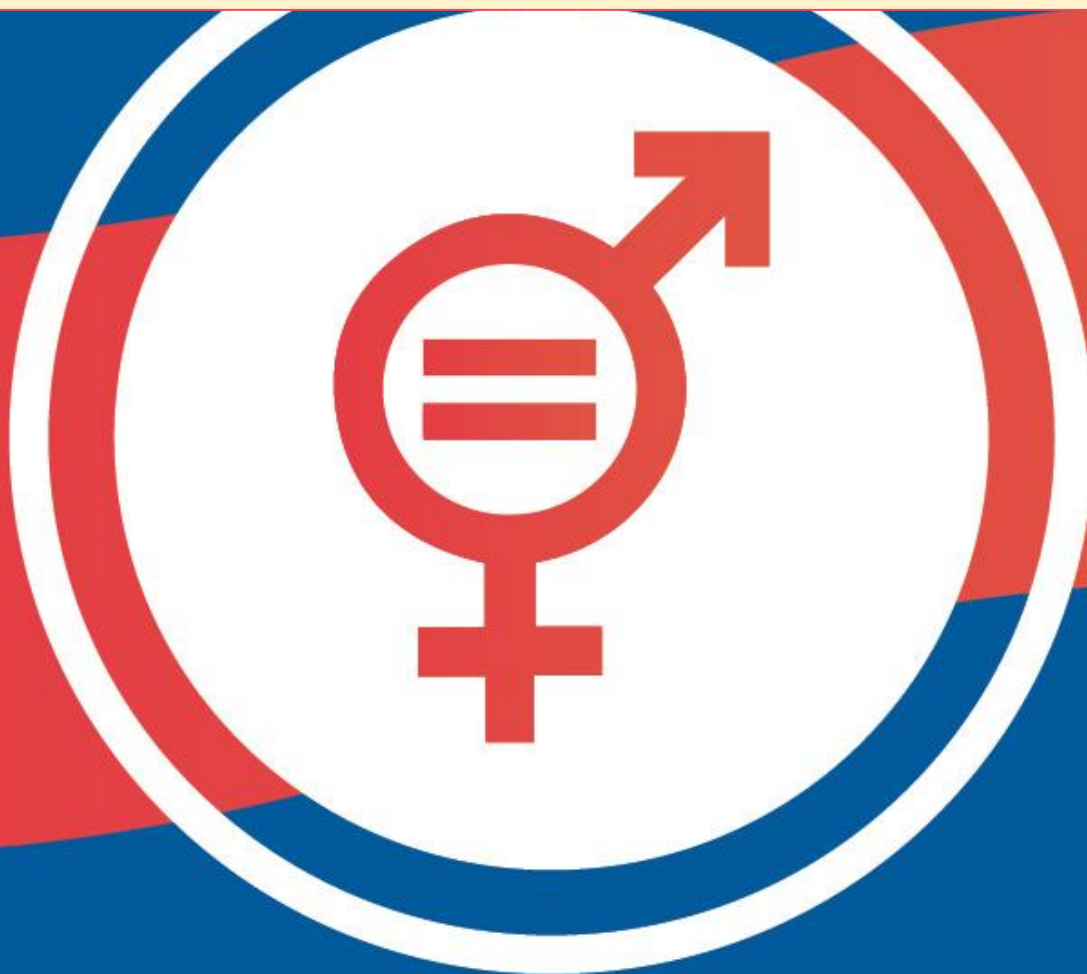
*Liberté
Égalité
Fraternité*



GUIDE DES BONNES PRATIQUES INNOVANTES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES HOMMES DANS LES ENTREPRISES

Ce guide est un projet ouvert à la consultation, et en particulier aux Comités Stratégiques de Filières du Conseil National de l'industrie, le collectif IndustriElles et Territoires d'Industries.

Veillez faire remonter vos commentaires et bonnes pratiques jusqu'au 25 juin 2020 à conseil-mixite.dge@finances.gouv.fr. Merci par avance



- Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie -

Table des matières

Table des matières	2
Édito	3
Le Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie	4
Pourquoi ce guide des bonnes pratiques ?	5
1. Un guide en complément du cadre législatif existant sur l'égalité femmes-hommes en entreprise	5
2. Un guide pour répondre aux problématiques spécifiques du secteur industriel	5
Autodiagnostic Égalité Femmes-Hommes	6
Les bonnes pratiques	9
1. Attirer les femmes dans l'industrie	9
1.1 Se mobiliser pour faire évoluer l'image de l'industrie auprès des jeunes filles : mettre en avant les femmes de votre entreprise en tant que « rôles modèles »	9
1.2 Permettre aux femmes d'accéder à l'ensemble des secteurs et métiers de l'industrie : adapter ses processus de recrutement.	12
2. Garder les talents féminins dans l'industrie	14
2.1 Veiller à ce que les femmes et les hommes soient traités de la même manière tout au long de leur carrière	14
2.2 Lutter contre toutes les formes de sexisme et pour une culture de travail plus inclusive.....	15
3. Permettre aux femmes d'évoluer dans l'industrie	17
3.1 Permettre à toutes les femmes de développer leur leadership en favorisant la mobilité ascendante.....	17
3.2 Permettre à toutes les femmes de cultiver leur leadership en favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.	18

Édito

Le constat est simple, et c'est le même depuis des années : il y a un manque considérable de femmes dans l'industrie. Ces dernières représentent moins de 30% des salariés du secteur, et ce chiffre stagne depuis près de 10 ans. Au-delà de ce pourcentage, les femmes dans l'industrie occupent majoritairement des fonctions support et sont souvent exclues de la conception et de la production. Enfin, elles restent peu présentes dans les fonctions de direction (moins de 20% des comités exécutifs). Un tel état de fait n'est pas tolérable, surtout quand dans le même temps, l'industrie française fait face à un besoin de recrutement en augmentation, alors même que plus de 50 000 emplois sont non pourvus. Cette situation doit changer et nous devons y apporter une réponse collective.

La place des femmes dans l'industrie est un enjeu de société mais c'est également un impératif économique et de compétitivité pour nos entreprises. L'ambition d'une industrie française toujours plus dynamique et solide ne peut se réaliser en se passant de la moitié de la population et des talents. Et les études le prouvent : plus de mixité au sein d'une entreprise c'est plus de performance.

Si des réglementations exigeantes nous permettent de progresser, force est de constater que les résultats ne sont pas assez rapides. Les biais cognitifs créent en effet des discriminations bien souvent inconscientes. C'est l'ensemble des acteurs qui doit se mobiliser dès aujourd'hui, de manière volontariste et proactive. Cet engagement de tous pour la cause des femmes est d'autant plus nécessaire que nous allons avoir besoin de tout le monde pour relancer notre économie et notre industrie.

- **L'Etat s'engage** : j'ai souhaité qu'un Conseil de la Mixité et de l'Egalité Professionnelle soit créé au sein Conseil National de l'Industrie. Il a été créé le 5 mars 2019 pour mettre en œuvre un programme d'actions concrètes qui visent à améliorer la place des femmes dans l'Industrie. Son plan d'action est consultable sur la page IndustriElles au lien suivant : https://www.semaine-industrie.gouv.fr/sites/www.semaine-industrie.gouv.fr/files/files/IndustriElles/plan_actions_mixite_industrie.pdf
- **Les Français et les Françaises s'engagent** : Les volontés individuelles en faveur d'une plus grande mixité dans l'industrie ne cessent de croître, et c'est pour les mettre en réseau et leur donner une plus grande visibilité que le groupe IndustriElles a été créé. Je fais partie de ce groupe dynamique et je vous invite à le rejoindre en vous inscrivant au lien suivant <https://www.semaine-industrie.gouv.fr/industrielles> et en rejoignant le groupe professionnel <https://www.linkedin.com/groups/12329140/>
- **Les entreprises s'engagent** : Partout, sur le territoire, des volontés s'affirment et des initiatives se concrétisent, nous souhaitons les valoriser et permettre à chaque entreprise de s'en inspirer, c'est l'objet de ce guide.

Il ne tient qu'à nous de faire bouger les choses et de mettre les femmes au cœur de notre industrie pour la rendre plus inclusive et plus performante !

Le Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie

Lors de la réunion de son comité exécutif le 5 mars 2019 à Lyon, le **Conseil National de l'Industrie** a souhaité mettre en place un dispositif d'engagement volontaire et collectif au sujet de la parité et l'égalité femmes-hommes dans le secteur industriel : le **Conseil de la Mixité et de l'Egalité Professionnelle**.

Placé sous l'égide d'**Agnès Pannier-Runacher**, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, le Conseil est composé de représentants du secteur industriel (dirigeants d'entreprise, spécialistes des ressources humaines, représentants syndicaux, représentants des branches professionnelles) :

- **Sylvie Leyre**, Présidente du Conseil, ex DRH de Schneider Electric France ;
- **Philippe Darmayan**, Président de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) ;
- **Margaret Johnston-Clarke**, Directrice internationale de la diversité et de l'inclusion pour le groupe L'Oréal ;
- **Philippe Portier**, Secrétaire national de la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail) ;
- **Christelle Toillon**, Déléguée syndicale CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres) et élue CSE pour le groupe PSA (Peugeot Société Anonyme) ;
- **Nathalie Vaxelaire**, Présidente de TRANE, vice-présidente de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) Lorraine.

Lors de sa création, le Conseil s'est donné pour mission :

- d'identifier les causes profondes du manque de femmes dans l'Industrie;
- de définir des objectifs d'intégration des femmes dans ces métiers et les plans d'actions associés en impliquant tous les acteurs concernés;
- de mesurer les progrès par un suivi objectif.

En septembre 2019, le Conseil a annoncé sa feuille de route et a publié un plan d'actions qui s'articule autour de trois axes ((consultable ici) :

Axe 1 – Education et orientation scolaire

Axe 2 – Orientation et formation professionnelle

Axe 3 – Gestion des carrières

Ce guide est un projet ouvert à la consultation, et en particulier aux Comités Stratégiques de Filières du Conseil National de l'industrie, le collectif IndustriElles et Territoires d'Industries. Veuillez faire remonter vos commentaires et bonnes pratiques jusqu'au 25 juin 2020 à conseil-mixite.dge@finances.gouv.fr. Votre contribution constitue une brique importante de l'engagement des entreprises pour l'égalité femmes hommes dans l'industrie. Merci par avance.

Pourquoi ce guide des bonnes pratiques ?

1. Un guide en complément du cadre législatif existant sur l'égalité femmes-hommes en entreprise

Une législation exigeante en lien avec les évolutions de la société :

- Pour tout savoir et se mettre à jour : [Le guide du Ministère du Travail](#).
- Un guide général sur le milieu des entreprises pour approfondir ses réflexions sur l'égalité professionnelle : Guide « Egalité femmes-hommes. Mon entreprise s'engage », Réalisé par le Ministère du Travail, en partenariat avec le Secrétariat d'Etat en charge de l'Egalité entre les femmes et les hommes, 2017 : [Le guide des TPE/PME](#).
- Des guides sur des points spécifiques pour vous aider à mettre en œuvre certaines obligations légales :
 - Guide « Formation à l'égalité professionnelle : guide pour les entreprises », Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), 2016 : [Guide du conseil supérieur de l'égalité professionnelle](#).
 - Guide « Aide à la réalisation des accords et plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », réalisé par l'Observatoire de la Métallurgie : [Guide de l'observatoire de la métallurgie](#).

Néanmoins la mixité en entreprise va au-delà du cadre législatif car elle implique une transformation des fondamentaux de l'entreprise. La mise en œuvre de cet objectif passe par une multitude d'actions et de mesures qui doivent s'inscrire dans la durée pour que les salariés se l'approprient. Le rôle du DRH et des manager est clé dans cette transformation. Le partage de bonnes pratiques est donc un facteur majeur : définir et décliner des mesures en interne, les tester et évaluer, les ancrer dans l'entreprise.

2. Un guide pour répondre aux problématiques spécifiques du secteur industriel

Notre diagnostic : le Conseil de la Mixité et de l'Egalité Professionnelle a identifié 3 grandes priorités pour le secteur industriel :

1. Attirer les femmes dans l'industrie
2. Garder les talents féminins dans l'industrie
3. Faire évoluer les femmes dans l'industrie

Notre objectif : fournir aux entreprises un ensemble de solutions concrètes et innovantes pour inspirer leurs actions en matière d'égalité femmes-hommes.

- Valoriser les initiatives d'entreprises industrielles qui se mobilisent en faveur de l'égalité femmes-hommes.
- Produire une boîte à outil pragmatique et évolutive : nous souhaitons que ce guide puisse être mis à jour régulièrement, n'hésitez pas à partager vos actions novatrices à conseil-mixite.dge@finances.gouv.fr.

Votre intérêt à agir :

- Une performance accrue,
- Une meilleure qualité de vie au travail de l'ensemble de vos salariés,
- Une capacité décuplée d'attirer des candidats,
- Une image positive auprès de vos partenaires.

Autodiagnostic Égalité Femmes-Hommes

Effectuez votre autodiagnostic et découvrez les bonnes pratiques existantes en termes d'égalité professionnelle qui vous permettront de progresser !

GÉNÉRAL

Avez-vous mis en place de la sensibilisation ou des formations aux stéréotypes de genre ?

oui non

Avez-vous revu vos campagnes de Communication et de recrutement pour que les stéréotypes aient moins d'impact sur les décisions ?

oui non

ÉDUCATION

Menez-vous des actions auprès de collèges ou d'écoles pour faire connaître le secteur de l'Industrie ?

oui non

Accueillez-vous des élèves de 3ème en stage découverte ?

oui non

Si oui, particulièrement des jeunes filles ?

oui non

Organisez-vous des événements dédiés pour faire connaître vos offres les en apprentissage et mettre en avant l'image d'élèves apprentis filles ?

oui non

Vous êtes-vous rapprochés des collèges/ lycées afin de mettre en place des partenariats avec les professeurs et conseillers/ères d'orientation ?

oui non

Vous êtes-vous rapprochés de réseaux d'entreprises locales afin d'organiser des événements destinés à promouvoir les métiers de l'industrie ?

oui non

RECRUTEMENT

Avez-vous revu vos campagnes de communication et de recrutement pour que les stéréotypes aient moins d'impact sur les décisions ?

oui non

Avez-vous revu vos pratiques de recrutement pour attirer plus de femmes ou de personnes du sexe sous représenté dans certains métiers ?

oui non

Demandez-vous à vos collaboratrices d'être présentes sur des Forums Emploi ?

oui non

Présentez-vous les différents métiers de votre entreprise de manière non genrée lors de forum, de journées découvertes, etc. ?

oui non

Formez-vous les recruteurs aux stéréotypes et biais de genre ?

oui non

Favorisez-vous le maintien d'au moins une candidature féminine tout au long du processus de recrutement?

oui non

Avez-vous féminisé les dénominations des métiers et des fiches de poste ?

oui non

Vous êtes-vous rapprochés d'agences d'intérim, Pôle emploi, pour organiser des partenariats, journées découvertes, notamment adressés aux femmes.

oui non

CARRIERES

Avez-vous mis en place des actions pour permettre aux femmes d'évoluer tout au long de leur parcours professionnel ?

oui non

Veillez-vous à ce que les promotions touchent aussi les personnes à temps partiel ?

oui non

Avez-vous un Index Egalité professionnelle en dessous ou proche de 75 points ?

oui non

Avez-vous mis en place un budget spécifique pour résorber les écarts de rémunération Hommes Femmes ?

oui non

Veillez-vous à une répartition équitable des augmentations individuelles ?

oui non

Avez-vous vérifié que les femmes ayant eu des enfants sont au même niveau de rémunération que leurs homologues hommes et femmes ?

oui non

Avez-vous un programme de mentoring ?

oui non

Avez-vous des programmes de formation au leadership dédiés aux femmes ?

oui non

Mettez-vous en avant des rôles modèles pour casser les idées reçues ?

oui non

Disposez-vous d'un réseau féminin interne ou favorisez-vous l'intégration dans un réseau type Industri'Elles ?

oui non

Veillez-vous à assurer une représentation paritaire dans vos instances de Direction ?

oui non

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Avez-vous mis en place le télétravail ?

oui non

Avez-vous établi des règles claires du droit à la déconnexion ?

oui non

Favorisez-vous la prise du congé paternité ?

oui non

Favoriser-vous la prise en compte de la parentalité ?

oui non

Avez-vous déjà abordé le thème du sexisme dans votre entreprise ?

oui non

Avez-vous signé la charte contre le sexisme ordinaire en entreprise ?

oui non

Les bonnes pratiques

1. Attirer les femmes dans l'industrie

OBJECTIF

Chaque entreprise a un rôle à jouer dans l'évolution de la place des femmes dans l'industrie :

- **En travaillant sur l'image du secteur industriel, encore trop souvent perçu comme un milieu masculin.** Pour cela, le rôle de l'éducation et de l'orientation scolaire est primordial. Le but est de créer une dynamique de collaboration entre les entreprises et les établissements scolaires afin de valoriser les métiers de l'industrie auprès des jeunes filles.
- **En ouvrant l'ensemble des secteurs industriels et leurs métiers aux femmes.** Le but est de réfléchir aux représentations stéréotypées (ex : les « métiers d'hommes ») qui ont pu façonner, de manière inconsciente, la construction des postes au sein de l'entreprise et orienter les processus de recrutement.

INTERÊT POUR L'ENTREPRISE

Conduire une politique active en matière d'égalité femmes-hommes ce n'est pas seulement s'inscrire dans une démarche positive pour l'ensemble de la société. C'est également un véritable enjeu de croissance et de compétitivité pour votre entreprise :

- **Élargir votre vivier de recrutement et accroître vos possibilités de trouver des talents,**
- **Faire connaître votre entreprise, véhiculer une image engagée** auprès de vos partenaires, de vos clients et de votre vivier de recrutement,
- **Accroître vos performances** : la corrélation entre la mixité d'une entreprise, dans l'ensemble de ses équipes, et la performance de cette entreprise est aujourd'hui largement démontrée, la mixité permet d'enrichir les points de vue, favorise la créativité et l'innovation.

BONNES PRATIQUES

A. Se mobiliser pour faire évoluer l'image de l'industrie auprès des jeunes filles : mettre en avant les femmes de votre entreprise en tant que « rôles modèles »

1) Ouvrir votre entreprise et organiser des visites pour les professeurs, les élèves et le grand public

- **Ouvrir votre entreprise pour la Semaine de l'industrie** : Organisée chaque année depuis 2011, la Semaine de l'industrie contribue à changer le regard du grand public et des jeunes sur l'industrie et ses métiers, à travers l'organisation d'événements partout en France (forum des métiers, visites d'entreprises et d'établissements de formation, conférences, ateliers, expositions, etc.). En 2019, la Semaine de l'industrie a rassemblé 800 000 personnes participant à près de 4800 événements.
- **Multiplier les échanges entre les entreprises et les établissements scolaires** sur la relation emploi/métiers – formation. Vous pouvez contacter le Comité Local Ecole-Entreprise (CLEE) du bassin de formation dans lequel se situe votre entreprise.

2) Se rapprocher des collèges et lycées environnants pour proposer des stages découvertes pour les élèves de 3^{ème} et des formations en apprentissage aux jeunes filles

- **Le stage de 3^{ème} est essentiel** pour faire découvrir l'industrie aux jeunes filles, faire évoluer leurs idées sur le milieu et potentiellement susciter des vocations, n'hésitez pas à aller les chercher. Faire connaître vos opportunités de stages ou d'apprentissage en mettant en avant l'image de vos élèves stagiaires ou apprenties filles est utile.

Un exemple : l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM)

Mise en place du dispositif « Classe en entreprise » : l'entreprise accueille, dans le cadre d'un partenariat école-entreprise, une classe de collège ou de lycée pendant 3 jours consécutifs. Outre, leurs cours habituels, les élèves, par petits groupes (5 à 6 élèves), suivent des séances de découverte des métiers de l'entreprise. À l'issue de la période en entreprise, les élèves réalisent, face à des professionnels, un exposé sur l'image retenue de l'entreprise et de ses métiers.

Un exemple : Volvo dans l'Ain

Le dispositif « Nos Etoiles Industrielles » a pour but de susciter l'envie chez les jeunes filles de venir faire leur stage de découverte dans une industrie « poids lourds ». Pour cela, une collaboration a été mise en place avec un collège à proximité:

- Intervention RH dans le collège : 1h avec toutes les filles de 3^{ème} ; teasing autour des métiers de l'Industrie : vidéo sur le site de Volvo pour casser les idées reçues.
- Proposition d'une demi-journée découverte avec un parcours au sein de l'usine et arrêt sur certains postes.
- Goûter et échanges avec des femmes de l'usine.
- Proposition de stages découvertes ; jeux autour des métiers, quizz et corrections.

Un exemple : L'Oréal

L'Oréal renforce chaque année sa politique de stages de découverte pour les élèves de 3^{ème} :

- En adhérant au dispositif PaQTE (Paqte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises), L'Oréal propose des stages de découverte aux jeunes des quartiers en leur faisant découvrir ses métiers.
- Par le biais de ses associations partenaires (Tous en Stage, Prométhée, Un stage et après), des stages collectifs sont également proposés : les stagiaires sont accueillis chaque jour dans une entreprise différente. Pendant une journée, des collaborateurs viennent présenter leur métier. Ateliers et visites d'un site de production complètent le programme.
- Le Family Day offre la possibilité aux enfants de collaborateurs de découvrir les sites industriels.
- Visite de classes de collèges lors de la Journée Nationale des Jeunes.

3) S'associer à des projets, réseaux ou associations de femmes qui mettent en place des actions afin de faire découvrir les métiers de l'industrie et susciter des vocations et encourager vos collaboratrices à faire des interventions dans les établissements scolaires

- **Mettre en avant des femmes « rôles modèles »** qui pourraient témoigner de leurs parcours et ainsi casser l'image d'un secteur industriel masculin.

Un exemple : Elles bougent

Ce réseau, qui regroupe plus de 5 000 mairaines partout en France, organise des événements divers afin de faire découvrir aux jeunes filles les métiers d'ingénieures et de techniciennes.

Un exemple : Capital Filles

Créé en 2012 en partenariat avec les Ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Capital Filles accompagne les jeunes filles des quartiers populaires & des zones rurales.

Son action repose sur l'engagement de marraines : des collaboratrices volontaires des entreprises partenaires, et des enseignants et enseignantes. Cela passe par :

- Des ateliers collectifs, accueillis au sein des lycées partenaires.
- Un tutorat individuel pour les jeunes filles de Terminale.
- Des visites des sites des entreprises partenaires.

Un exemple : Les Projets de la Fondation Agir Contre l'Exclusion

- Le projet Wi-Filles

Adressé à des jeunes filles de 14 à 17 ans, le dispositif prévoit des actions en co-animation avec des entreprises (conférences, workshops, forums, expositions, témoignage) de présentation de la filière numérique, ses enjeux, débouchés et métiers.

- Le projet TEKNIK

Une approche territorialisée pour mobiliser les TPE et PME locales, notamment par des présentations en classe des filières et métiers de l'Industrie et des animations par des collaborateurs et collaboratrices formés au préalable et disposant d'outils pédagogiques.

4) Participer à des événements de type forums d'orientation ou forums d'emplois. Vous pourrez mettre en avant vos talents féminins en tant qu'ambassadrices de la richesse de votre secteur et de ses métiers.

- **Mettre en avant des femmes « rôles modèles »** qui pourraient témoigner de leurs parcours et ainsi casser l'image d'un secteur industriel masculin.

Un exemple : L'UIMM

À la rentrée 2019, mise en place du programme « Ambassadeur de l'industrie » auprès des Pôles formation et des UIMM territoriales sur l'ensemble du territoire. Il/elle est le porte-parole de sa formation en alternance, de son métier dans l'industrie, et de son savoir-faire auprès du public. Des apprenties participent à ce programme pour qu'elles recommandent l'Industrie à leurs cercles proches et deviennent des prescripteurs nationaux du secteur tout au long de leur parcours. (En 2018, elles représentent 6,7 % des apprentis dans les pôles formation).

Un exemple : le Salon SMILE

Organisé par des entreprises de la région de Belley, ce salon recompose une entreprise virtuelle, avec des ateliers et des jeux à destination des élèves de 4ème.

Les élèves jouent différents rôles, de la direction à la logistique. Cela permet de montrer aux filles qu'elles ont leur place dans toutes les fonctions d'une entreprise et à toutes les strates de la hiérarchie.

Un concours est organisé en amont du salon, les élèves envoient un dossier de conception d'un produit (par exemple un lampe), cela permet de faire découvrir aux jeunes filles, de façon ludique, ce que peut être l'industrie.

<https://www.smile-lesalon.com/>

Un exemple : L'Oréal

Le programme « Pour les Filles et la Science » lancé par la Fondation L'Oréal est destiné à améliorer l'attractivité des métiers scientifiques, susciter des vocations auprès des lycéennes et lutter contre les stéréotypes de genre.

Depuis sa création, plus de 50 000 élèves ont été sensibilisés par des interventions en classe de 1 heure par plus de 150 ambassadrices, ainsi que des interventions dans des salons étudiants, à la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris, et à la sortie de lycées à travers la France.

En 2020, le programme sera revisité afin d'encourager les collégiennes et lycéennes à intégrer la filière des STIM qui rassemble la majorité des métiers de demain et dans laquelle elles sont aujourd'hui trop largement sous-représentées.

5) Mettre en place des campagnes de communication (réseaux sociaux, site internet, affiches) afin de promouvoir les métiers de l'industrie en mettant en avant les collaboratrices de votre entreprise.

- Cette initiative peut d'ailleurs se faire en partenariat avec des élèves de lycées ou en études supérieures (école/BTS communication pour concevoir la campagne par exemple).

Un exemple : le guide de l'UIMM

Dans son dossier « Renforcer la mixité dans l'industrie », l'UIMM met en avant des témoignages d'Industrielles engagées. Ce type de visuel et de format permet de valoriser des femmes de l'industrie qui s'épanouissent dans des domaines traditionnellement associés aux hommes, des femmes compétentes dans toutes les fonctions d'une entreprise et à toutes les strates de la hiérarchie.

https://www.uimm-grandhainaut.fr/wp-content/uploads/2018/09/ie_cahier_national_n_4_septembre_2018.pdf

B. Permettre aux femmes d'accéder à l'ensemble des secteurs et métiers de l'industrie : adapter ses processus de recrutement.

1) Concevoir et pourvoir chaque poste sur la base de compétences déterminées et objectives.

- Travailler ses offres d'emplois/fiches de postes de manière à inclure les deux sexes, notamment en féminisant les dénominations des métiers. Concrètement, il est préférable d'écrire « Informaticien/Informaticienne » ou « Directrice/Directeur », cela permet à un public plus large de s'identifier et de se projeter sur le poste.
- Travailler sur la façon de rendre les postes moins pénibles physiquement profite à tous les employés, facilite les remplacements en cas d'absence et élargi le champ des possibles pour les recrutements. Un poste exigeant physiquement ou dangereux ne devrait pas être consciemment ou inconsciemment associé à un homme.
- Cela implique également de prévoir des aménagements/ infrastructures (vestiaires, douches, toilettes, etc.) pour les hommes et pour les femmes et des vêtements de travail adaptés à toutes les morphologies.

Un exemple : K line-LIMA

L'aménagement des postes de travail, et plus largement la conception 4.0 de l'usine LIMA, favorise et encourage l'embauche indifférenciée homme/femme.

2) Former les recruteurs, et plus largement les responsables, afin de leur faire prendre conscience des biais qui peuvent orienter leurs processus de recrutement.

- Monter une équipe interne dédiée ou faire appel à des associations / réseaux externes pour vous aider à mettre en place les actions que vous envisagez (séminaires, ateliers, e-learning, etc.).
- Vous pouvez vous référer au guide du CSEP sur la formation professionnelle à l'égalité hommes-femmes indiqué en introduction.

3) Se fixer des objectifs chiffrés pour éviter les biais inconscients dans le recrutement

- Se fixer des **objectifs de proportion minimale** de filles dans les recrutements de diplômés en sorties d'école.
- **Traquer et éliminer les biais de genre dans vos algorithmes de recrutement** : sensibiliser les personnes en charge de codage à ces questions et favoriser la présence de femmes dans les secteurs informatiques.
- Se fixer un objectif de maintien **d'au moins une candidature féminine tout au long d'un processus de recrutement.**
- Le fait de s'obliger à suivre ce principe peut conduire à élargir ses canaux traditionnels de recherche et ainsi dénicher des talents là où vous ne les attendiez pas.

Un exemple : Raynaud Ressorts en Isère

La société recrute des femmes issues de filières totalement étrangères à la métallurgie (comptabilité, boulangerie, restauration, etc.) et qui ont la volonté de se réorienter. L'entreprise mise sur la formation pour les intégrer et propose des formations plus intenses pour celles qui ont le potentiel d'évoluer. Cela fonctionne très bien, plusieurs d'entre elles finissent par diriger des équipes.

4) Se rapprocher de réseaux d'entreprises afin d'organiser des événements destinés à promouvoir les femmes dans l'industrie (Bouge ta boîte, Cercles InterElles, Femmes ingénieurs, etc...)

5) Penser une campagne de communication interne sur la lutte contre les stéréotypes : l'objectif est d'impliquer l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices dans cette action, faire en sorte que tout le monde se sente concerné

- Il s'agit de créer des visuels/messages simples mais percutants afin de casser les préjugés, notamment en mettant en avant la compétence de femmes dans des domaines à prédominance masculine.

Un exemple : Eramet, Industrie minière et métallurgique

Eramet a lancé une campagne interne de sensibilisation qui rappelle à toutes et à tous que pour que le monde du travail évolue, les mentalités doivent changer. C'est sous l'impulsion de son réseau de promotion de la mixité *WoMen@eramet*, qu'Eramet a imaginé cette campagne. Son objectif principal était d'inclure tout le monde, ne surtout pas restreindre cette démarche aux seules femmes.



2. Garder les talents féminins dans l'industrie

OBJECTIF

Chaque entreprise doit prendre conscience des problématiques spécifiques, et parfois invisibles, que rencontrent les femmes dans l'industrie et qui expliquent que beaucoup ne restent pas dans ce secteur. Les principales difficultés évoquées par les femmes sont :

- **Des différences de traitements dans la gestion du personnel.**
- **Des comportements sexistes et un environnement de travail parfois trop centrée sur les hommes.** Favoriser un environnement de travail inclusif permet, en complément des obligations légales en la matière, de casser les dynamiques à l'origine des comportements sexistes.

INTERÊT POUR L'ENTREPRISE

Agir en faveur d'un milieu professionnel égalitaire et bienveillant permet d'instaurer une ambiance plus saine, bénéfique à l'ensemble des salariés et à l'entreprise.

- **Cela favorise l'engagement au travail et une productivité accrue** qui se répercutent directement sur les performances de l'entreprise.
- Cela permet également de **limiter le turnover et conserver les talents** dans l'entreprise.

BONNES PRATIQUES

A. Veiller à ce que les femmes et les hommes soient traités de la même manière tout au long de leur carrière

1) Mettre en place un suivi régulier des données relatives à l'égalité femmes-hommes dans son entreprise

- Créer un comité/groupe de travail dédié à la question, se réunissant à intervalle régulier et ayant pour but d'agrèger un certain nombre de données (répartition dans la hiérarchie, répartition des formations/augmentations/mobilités, écarts salariaux, etc.) afin d'en conduire une analyse sexuée et formuler des recommandations.
- Compléter ces données quantitatives par des données plus qualitatives (questionnaires sur les ressentis des employés, entretiens individuels, etc.).
- Pour des entreprises de petit effectif, vous pouvez nommer ou élire un « Manager de la mixité » en charge de ce suivi pour une période donnée.

Un exemple : L'Oréal

La politique RH se construit autour de deux volets :

- Etablir l'égalité dans tous les domaines mesurables par des indicateurs (salaire, accès à la formation et à la mobilité internationale, les promotions, etc.).
- Créer un écosystème de mesures, de suivi des données, qui favorisent les carrières des femmes en travaillant sur ce qui peut constituer un obstacle aux femmes.

2) Calculer et publier son Index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, chaque année au 1er mars

- Ceci est une obligation légale pour les entreprises de plus de 50 employés, mais, nous conseillons également aux plus petites entreprises de calculer cet index afin de se situer et faire ressortir les points à améliorer pour atteindre une situation plus égalitaire.
- Le ministère du travail a mis en ligne un simulateur-calculateur ainsi qu'un dispositif d'accompagnement complet pour vous aider dans cette démarche : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcèlement/questions-reponses-sur-le-calcul-de-l-index-de-l-egalite>

3) Communiquer sur vos bons résultats, vos améliorations et donner une visibilité à vos actions. Cela permet de véhiculer une image positive de votre entreprise et d'inspirer les autres entreprises

4) Veiller à un équilibre des promotions et augmentations accordées entre les femmes et les hommes

- Garder en tête que tendanciellement les femmes osent moins négocier, surtout dans des milieux à prédominance masculine.
- Fixer des cadres, des procédures précises et portées à la connaissance de tous les employés permet de tendre vers un meilleur équilibre.
- Instaurer un point de vigilance particulier relatif à la prise de congés maternité/paternité : ceux-ci ne doivent pas pénaliser le parent qui en bénéficie.

5) Mettre en place une formation à la négociation salariale proposée aux femmes pour réduire les écarts de salaires femmes-hommes

- Pour vous aider : la boîte à outil du Cercle InterElles : <http://www.interelles.com/la-boite-a-outils/preparez-votre-negociation-salariale>

B. Lutter contre toutes les formes de sexisme et pour une culture de travail plus inclusive.

1) Mener une réflexion aboutie sur les stéréotypes de genre, le sexisme et le harcèlement au sein de son entreprise

- Définir comment ils se matérialisent dans son entreprise (gestes, propos, procédures, etc.) selon les remontées à ce sujet (possibilité de faire passer un questionnaire anonyme par exemple).
- A partir de ces observations, élaborer un plan d'actions pour lutter contre ces problématiques.

2) Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices à la lutte contre les stéréotypes de genre, les agissements sexistes et le harcèlement à travers des formations ou des journées dédiées à ces questions

- Les jeux de rôle et ateliers de mises en situation sont particulièrement efficaces sur ces sujets.
- Pour plus de précisions, nous vous conseillons :
 - Les recommandations issues du "Petit traité contre le sexisme ordinaire" de Brigitte Grézy, Présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes.

- Le Kit Pratique réalisé par le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle : https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/11/KIT-SEXIME-IMPRESSON-A5_V5-bat-VERSION-INTERNET-24-novembre-2016.pdf

Un exemple : Janssen (Johnson & Johnson)

Tous les employés sont formés par e-learning sur les biais inconscients. Le cours permet de :

- Montrer quelques exemples de préjugés inconscients.
- Définir ce qu'est un préjugé inconscient et expliquer comment il se forme.
- Parler de la façon dont les préjugés inconscients se manifestent au quotidien et leurs impacts sur les individus.
- Examiner ce qu'il convient de faire en pratique lorsqu'on identifie un préjugé inconscient.

3) Signer et diffuser une charte d'engagement contre le sexisme et autres formes de violences

Un exemple : l'initiative #StOpE

L'initiative #StOpE lutte contre le sexisme ordinaire au travail. Pour cela, une charte promeut 30 bonnes pratiques et 8 engagements :

1. Afficher et appliquer le principe de tolérance zéro,
2. Informer pour faire prendre conscience des comportements sexistes (actes, propos, attitudes) et de leurs impacts,
3. Former de façon ciblée sur les obligations et les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme ordinaire,
4. Diffuser des outils pédagogiques aux salariés pour faire face aux agissements sexistes en entreprise,
5. Inciter l'ensemble des salariés à contribuer, à prévenir, à identifier les comportements sexistes et à réagir face au sexisme ordinaire,
6. Prévenir les situations de sexisme et accompagner de manière personnalisée les victimes, témoins et décideurs dans la remontée et la prise en charge des agissements sexistes,
7. Sanctionner les comportements répréhensibles et communiquer sur les sanctions associées,
8. Mesurer et mettre en place des indicateurs de suivi pour adapter la politique de lutte.

4) Prévoir des procédures et espaces d'expression garantissant l'anonymat et un accueil bienveillant de la parole

- Garder en tête que ce type de comportements n'est que très rarement visibles et qu'une impression globale d'un environnement sain ne veut pas nécessairement dire qu'aucune problématique n'est rencontrée par certains ou certaines employés.

5) Réfléchir avec les partenaires sociaux à des outils / dispositifs / actions en faveur d'un environnement de travail plus inclusif.

3. Permettre aux femmes d'évoluer dans l'industrie

OBJECTIF

Chaque entreprise doit permettre aux femmes comme aux hommes d'évoluer à tous les niveaux, de gravir les échelons et de développer leur leadership. L'idée est de réaliser un bilan sur la place des femmes dans la hiérarchie, bien souvent minoritaire au sein de son entreprise afin de :

- **Mettre en évidence les freins à l'évolution des carrières féminines** tels que leur invisibilisation dans les processus de recherches des talents ou les difficultés de conciliation des vies professionnelles et personnelles.
- **Réfléchir à un plan d'action pour valoriser les compétences et savoirs faire de vos collaboratrices et révéler vos talents féminins.**

INTERÊT POUR L'ENTREPRISE

L'opportunité d'effectuer une mobilité horizontale est source de motivation et de proactivité. Le fait de savoir que son travail est valorisé entraîne des gains de confiance en soi, génère de l'engagement, de la performance et de la créativité.

BONNES PRATIQUES

A. Développer le leadership en favorisant la mobilité ascendante

1) Favoriser la détection et la promotion de talents féminins internes à l'entreprise avant de se tourner vers l'extérieur

- Ce processus doit avoir lieu à toutes les strates de la hiérarchie et pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il faut notamment veiller à ne pas cantonner les femmes aux fonctions supports et leur permettre d'accéder aux fonctions opérationnelles et aux fonctions de recherche et développement.
- Inciter les femmes à postuler, instaurer un dialogue direct et encourageant. Il est important de garder en tête que l'autocensure est plus développée chez les femmes que chez les hommes.
- Objectiver et mettre en évidence les compétences nécessaires pour accéder à un poste. Le choix du manager ne doit se faire qu'au regard de ces compétences. Il faut éviter tout biais issus de stéréotypes inconscients (telle qu'une association « naturelle » entre homme et autorité/capacité d'encadrement ou entre femme et minutie/ capacité organisationnelle).
- Créer des temps d'échanges spécifiques entre la direction et les managers relatifs aux perspectives de développement de carrière des employées féminines identifiées comme clés pour l'entreprise (People Review). Cela permet de ne pas invisibiliser, même de manière inconsciente, les talents féminins.

2) Accompagner les talents féminins de votre entreprise en leur permettant de développer leurs compétences, notamment via des formations internes et/ou externes

- Mettre en place des programmes de formation spécifiquement dédié aux femmes notamment dans les domaines / fonctions à prédominance masculine.
- Compléter les formations de mise à jour / gain de compétences par branche (upskilling) par des formations de diversification des compétences (cross-skilling) notamment tournées vers les métiers d'avenir (par exemple : des ateliers pour apprendre à coder).

Un exemple : le programme EVE conçu par Danone

Programme inter-entreprises qui vise à développer le leadership féminin et encourager l'ascension des femmes dans les postes à responsabilité en entreprise.

Il se présente sous la forme d'un séminaire au cours duquel 3 thématiques sont abordées : oser être soi-même, travailler sa communication et s'inspirer de témoignages extérieurs.

Pour s'inscrire : programme.eve@danone.com

3) Mettre en place des programmes de mentorat

- Identifier les salariées susceptibles d'être mentors.
- Former les mentors : créer une formation de type « animer et développer son réseau interne de mentoring ». Vous pouvez mettre en place une équipe interne dédiée à la création et l'animation de cette formation ou faire appel à un prestataire externe.
- Garantir un taux de mentoring au moins égal entre les femmes et les hommes et le déployer à tous les niveaux de l'entreprise.
- Pour vous aider : la boîte à outil du Cercle InterElles : <http://www.interelles.com/la-boite-a-outils/mentorat-mode-demploi>

4) Revoir les critères de gestion des carrières pouvant créer des différences de traitement (ancienneté, d'interruptions de carrières, disponibilité, etc.)

- Notamment, le critère de l'âge et de la situation familiale (maternité) ne doivent pas intervenir dans la détection, le suivi et le développement des talents.
- Instaurer des points de vigilance à tous les échelons de la hiérarchie.
- Lutter contre le sexisme bienveillant, par exemple ne pas présumer qu'une femme ne voudra pas d'une opportunité de mobilité parce qu'elle vient d'avoir un enfant, lui poser directement la question.

5) Favoriser la présence de femmes à toutes les strates des organisations syndicales et patronales, notamment au sein des organes dirigeants et postes à responsabilité

Un exemple : la CFE-CGC

- A créé un réseau de femmes militantes de la Métallurgie,
- Met en avant les femmes militantes dans son magazine d'actualités,
- Communique sur des militantes qui tiennent le mandat de secrétaire de CSE
https://www.youtube.com/watch?v=85bcoCYTCIM*

B. Cultiver le leadership en favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

1) Réfléchir aux horaires de travail afin de mieux prendre en compte l'articulation des temps professionnels et familiaux

- Se fixer des horaires avant et après lesquels il ne peut y avoir de réunions.
- Fixer des délais de prévenance afin que chacun puisse anticiper les réunions.
- S'engager à respecter le droit à la déconnexion de ses employés.

Un exemple : ARCELOR

L'entreprise a mis en place un accord Qualité de Vie au Travail dans lequel une plage de réunion de 8h à 18h a été instaurée. Dans le cas d'un non-respect motivé, un délai de prévenance de 7 jours doit être respecté (5 jours pour les cadres).

2) Sensibiliser les chefs d'équipes et managers aux contraintes personnelles des salariés, et prévoir des temps de discussion à ce sujet, par exemple dans l'entretien individuel annuel

- Développer un management bienveillant, qui encourage l'expression de chacun sur ses besoins, notamment en termes de conciliation vie pro / vie perso.

3) Encourager le management par objectifs pour faire évoluer la culture du présentisme

- Communiquer en interne à ce sujet afin de casser les mécanismes de pressions indirectes et de jugements alors même que le présentisme a des conséquences négatives en termes de productivité et donc de résultats de l'entreprise.

4) Œuvrer à une meilleure prise en compte de la parentalité

- Réfléchir à la mise en place d'une crèche d'entreprise ou inter-entreprises.
- Mettre en place des campagnes de sensibilisation pour que les pères soient informés de leur droit à prendre un congé paternité et faciliter la prise du congé parental par les hommes.
- Réaliser des entretiens systématiques avec les femmes et les hommes à l'arrivée d'un enfant dans le foyer pour réfléchir à une prise en compte de la situation optimale pour les parents et l'entreprise.
- Favoriser le télétravail et prévoir des possibilités d'aménagements d'horaires pour plus de flexibilité.

Un exemple : L'Oréal

Le Groupe a signé en 2014 une Charte de la monoparentalité en entreprise où il s'engage à :

- Être attentif aux salariés en situation de monoparentalité.
- Aménager, quand cela est possible, le temps et les conditions de travail en fonction des besoins des salariés en situation de monoparentalité.
- Assurer dès le recrutement l'accès aux mêmes opportunités de parcours professionnel pour les salariés en situation de monoparentalité.
- Aider autant que possible les salariés en situation de monoparentalité pour la garde d'enfant.

Un exemple : Janssen (Johnson & Johnson)

Le congé paternité a été porté à 8 semaines.

Une salle de lactation, équipée d'un réfrigérateur, d'un point d'eau et de prises électriques est à la disposition des collaboratrices qui souhaitent tirer leur lait en toute intimité.

Un exemple : Entreprise Charlemagne dans le Var

Rédaction d'un nouveau guide de la parentalité avec un accent mis sur la prise des congés paternité, images moins stéréotypées et plan de communication pour diffusion interne du guide.

Un exemple : l'UIMM

Dans le cadre des négociations sur la refonte du dispositif conventionnel de la Métallurgie, des dispositions spécifiques relatives à la parentalité ont été négociées. Il a notamment été proposé aux organisations syndicales :

- D'intégrer dans les discussions relatives à la protection sociale et à la prévoyance, les congés de maternité, d'adoption et de paternité ;
- D'allonger la durée du congé de paternité (actuellement de 11 ou de 18 jours en cas de naissances multiples), de 3 jours supplémentaires ;
- De prévoir le maintien de la moitié de la rémunération brute en cas de prise d'un congé pour enfant malade, sous condition d'un an d'ancienneté et dans la limite de 4 jours/an ;

D'attribuer certains jours supplémentaires à ceux prévus légalement en matière de congés pour événements de famille.

Merci pour votre lecture.

Ce guide est un projet ouvert à la consultation, et en particulier aux Comités Stratégiques de Filières du Conseil National de l'industrie, le collectif IndustriElles et Territoires d'Industries.

Veillez faire remonter vos commentaires et bonnes pratiques jusqu'au 25 juin 2020 à conseil-mixite.dge@finances.gouv.fr. Merci par avance.
