

Édition 2021

AGIR POUR LA MIXITE

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

*Issu des travaux du Groupe de travail
Diversités, vecteur de compétitivité*



AFG

Agir pour la mixité : au cœur des enjeux ESG, un guide-outil pour les sociétés de gestion

Les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance sont au cœur des priorités de notre société et de chaque entreprise. L'AFG, porteur de ces enjeux pour le métier de la gestion qu'elle représente, s'engage concrètement sur chacun de ces trois piliers : E, S et G.

Dès 2001, elle s'est impliquée dans le développement de la finance durable, en constituant une commission dédiée à l'ISR. En février 2020, elle a publié un guide de bonnes pratiques donnant des indications aux sociétés de gestion pour se désengager du charbon.

Pionnière dans la mise en place et la diffusion des pratiques de gouvernance, l'AFG élabore depuis 1998 des recommandations, régulièrement mises à jour, afin d'accompagner les sociétés de gestion dans l'exercice de leurs droits de vote. Cette démarche a pour fondement la conviction que *“bien gérer, c'est aussi bien voter”*. La demande croissante de *“sens donné à son épargne”* exprimée par les investisseurs particuliers et institutionnels a entraîné le développement d'une offre abondante de placements répondant à des critères ESG.

Au-delà des recommandations visant à l'amélioration de la politique d'investissement de ses membres, l'AFG se mobilise pour la reconnaissance des diversités comme *“vecteur de compétitivité”* dans l'entreprise. Depuis début 2020, un groupe de travail dédié répond à un objectif d'accompagnement des sociétés de gestion (notamment petites et moyennes) dans la mise en œuvre d'une plus grande diversité, non seulement pour mieux répondre aux obligations légales, mais aussi leur permettre de se développer et partager leurs bonnes pratiques. En octobre 2020, une première enquête sur la mixité femme-homme dans les sociétés de gestion a été présentée lors de l'*ESG Prospective Morning* organisé dans le cadre de l'*Invest Week Paris*. Celle-ci avait montré une persistance d'inégalités dans les niveaux de rémunération à poste équivalent mais une dynamique positive marquée par une meilleure représentation des femmes dans les nouveaux recrutements. L'enquête réalisée en 2021 a révélé des évolutions encourageantes dans la représentation des femmes chez les managers. Cette dynamique positive se retrouve également dans les promotions.

Ce guide a pour ambition d'apporter des outils opérationnels aux sociétés de gestion afin qu'elles s'engagent concrètement par des actions en faveur de la mixité.

Il les aidera à mieux saisir tous les avantages liés à la mixité, facteur d'amélioration de la gouvernance et de la performance dans l'entreprise.

- ▶ Comprendre l'importance de la mixité dans les instances de gouvernance et l'organisation des sociétés de gestion
- ▶ Comment favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour l'ensemble des collaborateurs
- ▶ Calculer son index d'égalité professionnelle
- ▶ Accompagner ses collaboratrices et collaborateurs tout au long de leur carrière
- ▶ Favoriser un recrutement mixte
- ▶ Prévenir, détecter et sanctionner les comportements sexistes.

L'objectif est d'instaurer une meilleure culture de l'égalité homme-femme afin de contribuer à un meilleur équilibre dans les conseils d'administration et les comités exécutifs, notamment.

Thématiques prioritaires à mettre en œuvre dans les sociétés de gestion



Thème 1

4

Comprendre l'importance de la mixité dans les instances de gouvernance



Thème 2

6

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour ses collaborateurs



Thème 3

8

Calculer l'indice égalité professionnelle femmes-hommes de son entreprise



Thème 4

11

Accompagner ses collaboratrices et collaborateurs tout au long de leur carrière



Thème 5

14

Favoriser un recrutement mixte



Thème 6

16

Prévenir, détecter et sanctionner les comportements sexistes



L'AFG remercie l'ensemble des membres du groupe de travail *Diversités, vecteur de compétitivité* qui s'impliquent pour accompagner les sociétés de gestion dans la mise en œuvre d'actions en faveur de plus de diversités et qui ont participé à l'élaboration de ce guide de bonnes pratiques :

Stéphane Déo (Ostrum AM), Marianne des Roseaux (Acofi Gestion), Claire Gomard (Apicap), Christelle Izambard (OFI AM), Élodie Laugel et Lorna Lucet (Amundi), Grégory Legeais (Axa IM),

Marine Palies (Allianz Global Investors), Marie Rôle (OFI AM), Étienne Campredon et Cyrielle Sénéchal-Chevallier (Deloitte), Sylvie Soulère-Guidat (Ostrum AM) ;

ainsi que Dominique de Préneuf (Président du *GT Diversités*), Adeline de Queylar, Juba Ihaddaden et Thomas Valli (AFG). L'AFG salue également l'engagement de Valérie Derambure (anciennement co-présidente du *GT Diversités*), à l'origine de la définition des objectifs du groupe conjointement avec Dominique de Préneuf, ainsi que Matthieu Duncan (anciennement vice-président de l'AFG), instigateur de la création de ce groupe de travail.



Comprendre l'importance de la mixité dans les instances de gouvernance



La mixité¹ au service de la performance dans les Directions d'entreprise

- **Taux de fidélité + 9 %**
 - ▶ Augmentation de 9 points de pourcentage du taux de fidélité client (Sodexo, "2018 Gender Balance Study")
- **Engagement salarié**
 - ▶ Hausse de 8 points de pourcentage du taux de fidélité des employés (Sodexo, "2018 Gender Balance Study")
- **Amélioration des résultats financiers**
 - ▶ Une marge d'EBIT² supérieure de 1,6 point de pourcentage pour les sociétés qui augmentent la mixité de 10 % (McKinsey & Company, "Delivering Through Diversity").

Ces résultats s'appliquent aussi pour les sociétés de gestion de portefeuille (SGP).

Quels sont les principaux bénéfices d'une gouvernance et d'une organisation mixte¹ dans les SGP ?

1. Apporter des angles nouveaux dans la prise de décision.
2. Capter et retenir les talents.
3. Booster la motivation et productivité de ses équipes.
4. Augmenter la satisfaction client.
5. Mieux arbitrer entre "développement" et "innovation et rentabilité".
6. Améliorer son image de marque.
7. Être en cohérence avec sa démarche autour des critères ESG mis en place pour ses investissements.
8. Répondre aux critères sur la mixité dans les SGP, recherchés par les investisseurs institutionnels.

Une gouvernance équilibrée femmes-hommes est bénéfique pour toute l'entreprise

"Si les femmes et les hommes puisent dans les mêmes ressources pour décider (corps, émotions, rationalité, et intuition), des études montrent quelques différences, et donc complémentarités"

(Nouvel Obs, 27 janvier 2021), à savoir :

- ▶ la considération portée aux autres, et
- ▶ la prise de risque.

"Les femmes, plus axées sur le collaboratif, prennent des décisions moins risquées ; les hommes se montrent majoritairement plus offensifs dans leurs choix, ce qui peut engendrer un biais envers le risque, accru sous l'effet du stress."

Le leadership féminin est caractérisé par ses qualités de communication, de clarté et d'empathie, qui favorise l'écoute et la compréhension de l'environnement de décision, et donc la **qualité de la prise de décision**, dans un cas, la décision revient au chef, dans l'autre, la décision est confiée à chacun, embarquée dans un collectif, dit Christine Lagarde.

Fortes de leurs différences, les femmes ont **un rôle à jouer dans l'évolution des organisations**, il ne faudrait pas que la crise, qui a fait remonter les décisions très haut dans les hiérarchies, prive ces dernières d'une contribution qui ne peut être que bénéfique pour l'ensemble de la société.

1) Une gouvernance ou une organisation est mixte si elle compte entre 40 % et 60 % de femmes.

2) EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) est un indicateur financier d'une entreprise. Il permet de mesurer le profit généré par son activité, indépendamment des conditions de financement, des contraintes fiscales et des amortissements.



3) Gouvernance : équipe de direction, conseil, actionnariat.

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour ses collaborateurs



Un enjeu de mixité et de compétitivité

Une meilleure articulation des temps de vie constitue aujourd'hui un enjeu primordial pour tous les salariés et toutes les entreprises :

- **un enjeu de management** de la diversité, c'est-à-dire la prise en compte des singularités de chacun (origine, sexe, âge, handicap, situation de famille,...) tout en respectant le principe de l'égalité de traitement ;
- **un enjeu d'égalité professionnelle** en contribuant à la réduction des inégalités encore présentes entre les femmes et les hommes (notamment dans la sphère domestique) ;
- **un enjeu de qualité de vie** au travail en constituant un facteur de bien-être au travail.

Pour l'entreprise, favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est donc une opportunité de développer des avantages concurrentiels durables.

Rappels juridiques

■ Télétravail

- ▶ Loi de simplification du droit du 22 mars 2012.
- ▶ Avenant au contrat de travail dans le cadre du télétravail qui détaille le matériel, les coûts de fonctionnement pris en charge (ticket restaurant, frais de transports).
- ▶ Article L. 1222-9 du Code du travail qui définit le télétravail.

■ Droit à la déconnexion

- ▶ Article L. 2242-17 du Code du travail.

■ Entretiens annuels

- ▶ Liés à la charge de travail (cadres au forfait jours).

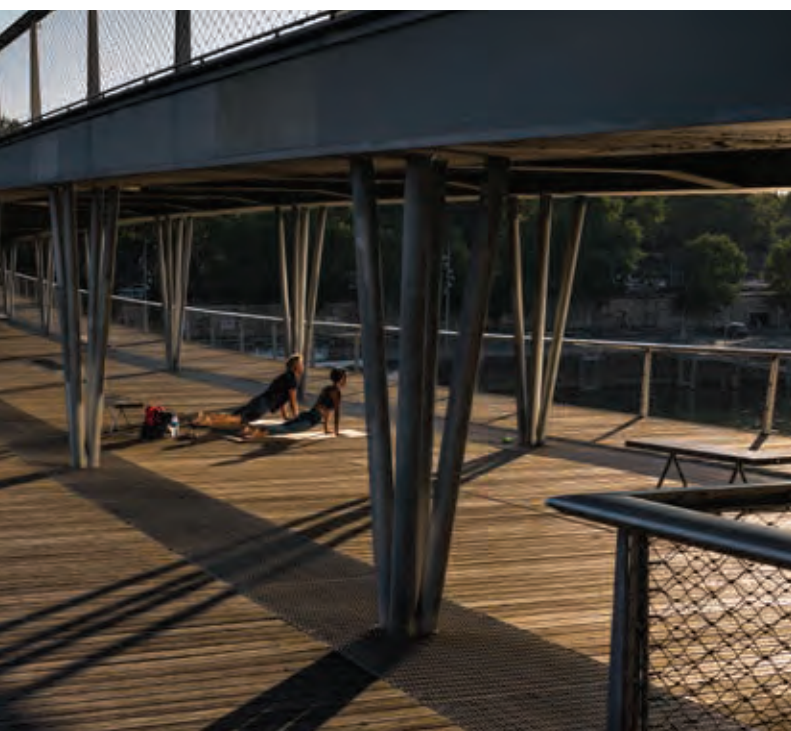
■ Entretiens professionnels

- ▶ Tous les 2 ans.

Repenser l'organisation du travail

■ L'organisation du travail

- est un facteur clé de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ▶ Les aménagements ont été longtemps limités au travail à temps partiel, mais les évolutions récentes de l'organisation du travail et la crise sanitaire du coronavirus font émerger de nouvelles façons de travailler.
 - ▶ De nombreuses possibilités d'aménagement du temps et du lieu de travail, existent. Elles permettent d'optimiser le temps de travail des salariés. Il peuvent ainsi mieux articuler leur activité professionnelle avec leur vie personnelle (au-delà de la simple parentalité).



Quels sont les principaux avantages pour l'entreprise à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ?

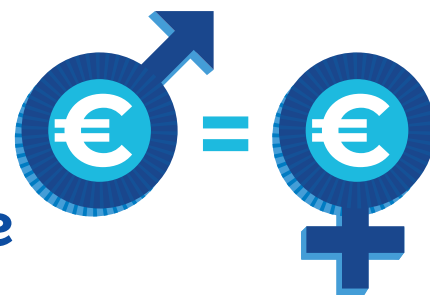
- 1. Réduire l'absentéisme** (rendez-vous médicaux, congés pour enfants malades, démarches administratives, problèmes de transport entre le domicile et le travail,...).
- 2. Limiter les risques liés au présentéisme** (horaires à rallonge, problèmes de concentration, d'efficacité,...).
- 3. Augmenter l'engagement des salariés** (motivation, productivité, prise d'initiative, loyauté,...).
- 4. Favoriser le retour à l'emploi après une longue absence** (et minimiser les coûts de remplacement).
- 5. Améliorer des conditions de vie au travail** (limiter les effets du stress au travail).
- 6. Attirer les talents** (faire la différence pour recruter les meilleurs).
- 7. Améliorer sa marque employeur et sa réputation d'entreprise responsable** (véhiculer des valeurs humaines et citoyennes).

En pratique...

Utiliser les solutions opérationnelles suivantes :

- 1 Aménager les temps de travail :**
 - ▶ instaurer des plages horaires ;
 - ▶ recourir au temps partiel en étant vigilant de le proposer aux deux sexes !
- 2 Adopter une "Charte des Temps" :**
 - ▶ éviter les réunions qui démarrent avant 9h et qui se terminent après 18h ;
 - ▶ communiquer clairement sur le "non au présentéisme" : le présentéisme nuit à l'égalité professionnelle femme-homme et nuit également à l'implication des hommes dans la sphère domestique.
- 3 Limiter les déplacements :**
 - ▶ privilégier les réunions à distance ;
 - ▶ planifier à l'avance les déplacements.
- 4 Favoriser le télétravail** (occasionnel ou régulier).
- 5 Accompagner le retour à l'activité** quelle que soit l'absence (parentalité, maladie, sabbatique).
- 6 Former les managers** aux modes d'articulations vie privée / vie professionnelle et les sensibiliser à l'importance d'un bon équilibre vie privée / vie professionnelle.
- 7 Communiquer et lutter contre les stéréotypes** (de genre, de présentéisme,...).
- 8 Proposer des CESU**, des places en crèche.
- 9 Sonder régulièrement ses salariés** afin de chercher à mieux comprendre leurs perceptions, leurs attentes en matière d'équilibre vie privée / vie professionnelle.
- 10 Offrir aux collaborateurs un accès à des espaces de coworking** près de chez eux quelques jours par mois (par exemple : en partenariat avec des acteurs comme neo-nomade <https://www.neo-nomade.com/>).
- 11 Proposer des services de conciergerie** facilement accessibles depuis les locaux (pressing, livraison de paniers de fruits et légumes,...).

Calculer l'indice égalité professionnelle femmes-hommes de son entreprise



Contexte

La promulgation de **la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel** le 5/09/2018 a mis en place un outil d'évaluation pour mesurer et corriger les différences de rémunération dans les entreprises, qui ont désormais une obligation de résultat - et non plus de moyen - en matière d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

À ce titre, l'"**Index d'égalité femmes-hommes**" a été créé. Défini par le décret du 8 janvier 2019, il oblige les entreprises d'au moins 50 salariés à évaluer chaque année, les différences de rémunération au sein de leur structure en vue de calculer une note d'Index qui doit au minimum être égale à 75 sur 100. Cette note est publiée chaque année sur le site internet des entreprises.

Pour rappel, l'égalité entre les femmes et les hommes est la grande cause du quinquennat, ce qui a mené à la création de l'index. C'est également le cinquième objectif de développement durable des Nations-Unies :

<https://www.un.org/sustainabledevelopment>

Quels sont les principaux bénéfices d'un tel indice ?

Au-delà des contraintes légales, la mixité hommes / femmes, et de manière plus générale la diversité, a un effet positif sur la performance des organisations.

1. Bénéfices humains

■ Recrutement

La diversité permet d'avoir accès à un réservoir de talents plus large. Les entreprises excluant les candidats sur la base de toute autre caractéristique que la productivité nuiraient à leur efficacité en privant l'organisation de talents.

■ Motivation

Donner une égalité des chances. Par exemple en terme de promotion, la mixité permet de ne pas démotiver une catégorie de personnes.

■ Créativité

La diversité des approches conduit à un réservoir d'idées plus large. Elle favorise l'innovation et la créativité et aussi l'apport de connaissances, de compétences et d'expériences différentes aux organisations.

2. Bénéfices informationnels

■ Gestion de l'information

La même diversité des approches permet une gestion plus riche de l'information.

■ Complémentarité

Une partie de la sociologie étudie les différences de comportement hommes / femmes (par exemple en termes de prise de risque) et conclut que ces approches différentes sont complémentaires dans l'entreprise.

■ Réseaux

Des groupes plus diversifiés donnent accès à des réseaux plus riches. Là aussi, en termes d'accès à l'information pour l'entreprise, il s'agit d'un élément clef.

3. Bénéfices de gestion du risque

■ Perception du risque

La diversité des approches permet aussi d'avoir plus de "capteurs" et donc de percevoir plus de risques potentiels. Les entreprises plus diversifiées sont plus agiles en cas de crise ou de problèmes.

■ Traitement du risque

Il est montré que des organisations plus diverses sont plus efficaces à produire des solutions innovantes en cas de situation inhabituelle ou imprévue. En cas de risque, les organisations diversifiées sont celles qui réagissent le mieux.

Enjeux juridiques et réglementaires

■ Publication de l'index

La note globale de l'index doit être publiée chaque année, au plus tard le 1^{er} mars, sur le site internet de l'entreprise et communiquée à l'inspection du travail et au Comité Social et Économique (CSE) de l'entreprise.

■ Mesures correctives

Lorsque la note globale de l'index est inférieure à 75 points, l'entreprise doit mettre en place des mesures correctives pour atteindre au moins 75 points dans un délai de 3 ans.

■ Pénalités

Si l'entreprise ne publie pas son index, ou en cas de non mise en œuvre de mesures correctives, ou de leur inefficacité, l'entreprise peut se voir appliquer une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale annuelle.

Calcul de l'indice

Cet index prend la forme d'une note sur 100, calculée à partir de 4 critères (pour les entreprises de 50 à 250 salariés) et 5 critères (pour celles de plus de 250 salariés) :

1. **l'écart de salaires** entre les femmes et les hommes "à poste et à âge comparable" ;
2. **l'écart de taux d'augmentation individuelle de salaire** entre les femmes et les hommes ;
3. **l'écart de promotion** entre les femmes et les hommes ;
4. le pourcentage de salariées ayant été **augmentées à leur retour de congé maternité**, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris ;
5. le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les **plus hautes rémunérations**.

Pour les entreprises entre 50 et 250 salariés, le critère du taux d'augmentation individuelle de salaire inclut les promotions.

Pour aider les entreprises à satisfaire à leur obligation, le ministère du Travail met à leur disposition différents outils dont un **simulateur en ligne**, qui permet, à partir des données de l'entreprise, de calculer son Index et ses indicateurs et de les transmettre à l'administration : <https://index-egapro.travail.gouv.fr/>

Points d'attention

Pour le calcul de l'indicateur 1, seuls les groupes (catégories socio-professionnelle ou niveau ou coefficient hiérarchique) comprenant **au moins trois hommes et au moins trois femmes** sont pris en compte.

Pour obtenir les 15 points de l'indicateur 4, toutes les femmes revenant de congés maternité doivent avoir été augmentées.



En pratique...

Créer une base avec ces informations :

- 1 Collaborateurs présents plus de 6 mois** pendant l'année de référence.
Sont exclus de l'effectif :
 - ▶ les apprentis,
 - ▶ les titulaires d'un contrat de professionnalisation,
 - ▶ les salariés mis à disposition par une autre entreprise,
 - ▶ les salariés expatriés,
 - ▶ les salariés dont le contrat de travail est suspendu au dernier jour !
- 2 Regrouper les salariés par tranche d'âge :**
 - ▶ moins de 30 ans,
 - ▶ de 30 à 39 ans,
 - ▶ de 40 à 49 ans,
 - ▶ et 50 ans et plus.
- 3 Regrouper les salariés par catégories socioprofessionnelle,** ou l'employeur peut répartir les salariés, après consultation du CSE, par niveau ou coefficient hiérarchique, en application de la classification de branche ou d'une autre méthode de cotation des postes.
- 4 Ajouter les rémunérations versées.**
Les rémunérations à prendre en compte comprennent les rémunérations de base et variables, ainsi que les primes individuelles de performance et les avantages en nature. En revanche, sont exclus les primes et salaires liés aux conditions de travail (primes de risque, travail de nuit, heures supplémentaires et complémentaires), les primes de départ à la retraite, indemnités de licenciement, primes d'ancienneté et les versements effectués au titre de l'intéressement et de la participation.
- 5 Ajouter les augmentations avec les motifs** (avancement individuel, égalité salariale, retour maternité, etc.).
- 6 Ajouter les promotions.**
- 7 Analyser les retours de congés maternité.**
- 8 Analyser les dix plus hautes rémunérations.**

Accompagner ses collaboratrices et collaborateurs tout au long de leur carrière



4 MOMENTS CLÉS IDENTIFIÉS



Embauche et intégration dans l'entreprise

- ▶ Lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise, les deux parties doivent s'assurer que les conditions sont réunies pour que l'intégration soit réussie, gage de rétention des talents.



Gestion de carrière

- ▶ Une carrière n'étant pas linéaire, il est important qu'un dialogue continu entre l'entreprise et les collaborateurs soit instauré afin de gérer la carrière des collaborateurs (mobilité, promotions, etc.).



Maternité & Paternité

- ▶ L'arrivée d'un enfant peut entraîner la nécessité pour l'entreprise et les collaborateurs de revoir les modalités de travail afin de s'assurer de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.



Accidents de la vie⁴

- ▶ Des accidents peuvent survenir et nécessiter des aménagements des conditions de travail (horaires, postes, etc.). Un suivi doit donc être fait et le dialogue maintenu entre l'entreprise et le collaborateur.

4) Nous entendons par accident de la vie toute situation qui nécessite une modification substantielle du mode de vie (parent dépendant, maladie, handicap, enfant en situation de handicap...)



Embauche et intégration dans l'entreprise

■ S'assurer de l'adéquation entre la culture d'entreprise et celle du collaborateur

- ▶ Discussion autour des valeurs de l'entreprise lors des entretiens RH, présentation claire des valeurs de l'entreprise sur le site internet.
- ▶ Clarté sur les attentes des deux parties sur le poste à pourvoir.
- ▶ Diversité des profils lors du recrutement pour conserver une ouverture d'esprit.

■ Intégrer un nouveau collaborateur au sein de son équipe et plus largement de l'entreprise

- ▶ Rencontres régulières avec les RH au cours des premiers mois de la prise de poste.
- ▶ Nomination d'un(e) référent(e) pouvant expliquer le fonctionnement de l'entreprise.
- ▶ Mise à disposition d'une boîte à outils facilitant la prise en main du poste (procédures, référents, etc.).

■ Éliminer les comportements inappropriés

- ▶ Sensibilisation aux comportements inappropriés par des formations⁵.
- ▶ Mise en place d'un processus RH indépendant en cas de demande d'arbitrage.
- ▶ Sanctions des personnes fautives.

■ Assurer l'égalité salariale

- ▶ Grille de salaires par postes.
- ▶ Identification de possibles biais lors de la définition des rémunérations (hommes/femmes).
- ▶ Mise en place d'une enveloppe permettant de réduire les écarts, le cas échéant.

5) Pour plus de détails, voir la fiche "Prévenir, détecter et sanctionner les comportements sexistes"



Maternité & Paternité

■ Garantir au collaborateur de retrouver son poste et ses responsabilités

- ▶ Entretien entre le collaborateur et les RH avant le départ pour discuter des conditions de retour.
- ▶ Garantie d'un poste avec le même niveau de responsabilités lors du retour de congé.
- ▶ Assurance d'une évolution salariale sans pénalisation de l'absence.

■ Assurer un équilibre vie professionnelle et vie personnelle⁶

- ▶ Rencontre systématique entre le collaborateur et les RH afin d'identifier de possibles difficultés.
- ▶ Mise en place de coaching ou de *mentorings* au cours de la 1^{ère} année de l'enfant, tant pour les mères que pour les pères.
- ▶ Chasse aux comportements et remarques inappropriés.

■ Envisager des perspectives d'évolutions

- ▶ Discussions autour d'une évolution du poste en cas de demande d'aménagement du poste (horaires, télétravail, etc.).
- ▶ Égalité des chances en cas de promotions, uniquement motivées sur les compétences et non le statut marital ou le genre.
- ▶ Mise en place d'une étude annuelle afin d'identifier les impacts de la parentalité sur la carrière ou les difficultés rencontrées par les parents.

6) Pour plus de détails, voir la fiche "Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle"



Gestion de carrière

■ Garantir l'égalité des chances

- ▶ Parité dans les candidatures proposées en cas de promotions.
- ▶ Identification des biais cognitifs qui pourraient défavoriser certains profils (syndrome du scarabée).
- ▶ Décision collégiale (supérieurs, pairs et collaborateurs).

■ Redynamiser une carrière

- ▶ Discussions entre les RH et les collaborateurs dans le même poste depuis un certain nombre d'années (> 5 ans).
- ▶ Identification des possibilités d'évolution ou de nouveaux chantiers à mettre en œuvre.
- ▶ Proposition d'une formation complémentaire, le cas échéant.

■ Normaliser la diversité

- ▶ Ouverture d'esprit quant au vivier possible pour un poste.
- ▶ Encouragement de la diversité des profils (écoles, expériences précédentes, etc.).

■ Créer un cadre propice au développement des collaborateurs

- ▶ Mise en place de programmes de mentorat intra-entreprise ou inter-entreprises, programmes de formation au leadership destinés aux femmes, formation de tous aux biais cognitifs.
- ▶ Développement de réseaux de femmes, temps de *networking* informels /déjeuners thématiques...



Accidents de la vie

■ Anticiper

- ▶ Mise en place d'une procédure à suivre pour un collaborateur en cas d'accident de la vie.

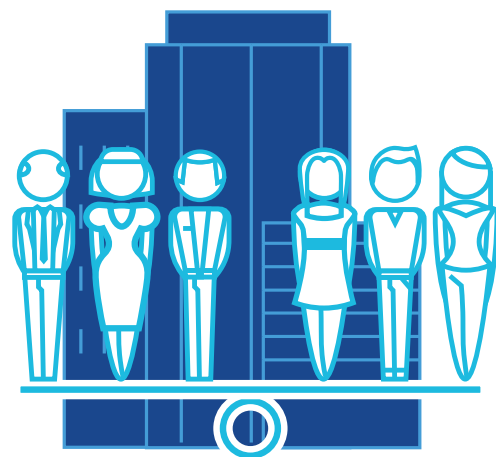
■ Gérer

- ▶ Mise en place d'un suivi régulier entre le management, les RH et le collaborateur.
- ▶ Si le collaborateur doit voir sa charge de travail baisser, assurer la redistribution de son travail au sein de l'équipe ou par un recours à une personne externe.
- ▶ Aménagement du poste : horaires, poste de travail, collaboration avec des organismes spécialisés dans le soutien des collaborateurs (exemple : Siel Bleu).

■ Pérenniser l'accompagnement

- ▶ Suivi régulier pour s'assurer, sur le long terme, de l'adéquation du dispositif pour le collaborateur, son équipe et l'entreprise.
- ▶ Conservation des aménagements de poste et prise en compte des nouveaux besoins dans les évolutions de postes.

Favoriser un recrutement mixte

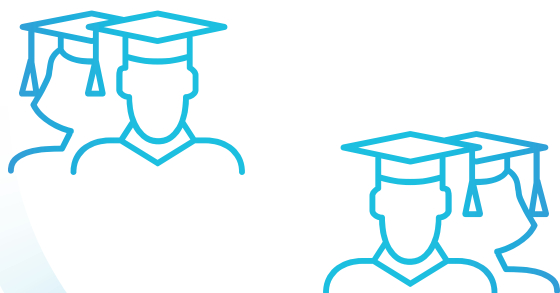


EN AMONT : L'IMPORTANCE DE CONSTITUER UN VIVIER

Un problème majeur pour le recrutement est le manque de candidates féminines. Une action en amont semble donc nécessaire pour constituer un vivier plus large.

Actions pré-bac

- **But** : sensibilisation aux métiers de la finance pour "démystifier" et donner l'envie aux jeunes filles d'aller vers des métiers dans les SGP.
- **Actions** : événements du type "Bring your daughter at work" (journée portes ouvertes pour des lycéennes). Participer à des forums ou des "foires aux métiers" dans les lycées. Élargir à des programmes d'égalité des chances (actions pour valoriser les métiers de la finance auprès des lycéennes en REP/REP+, programmes de parrainage...).



Actions post-bac

- **"Shadowing day"** : une étudiante passe la journée avec une collaboratrice femme (pour expérimenter la réalité de son métier).
- **Stages et alternances** : cibler un recrutement mixte 50/50. Intégration dans les KPI⁷. Élargir aux juniors lorsque possible.
- **Liens avec les universités et grandes écoles** :
 - ▶ Présentation des métiers : tables rondes avec plusieurs personnes féminines et masculines pour présenter les métiers de l'AM dans le cadre des forums métiers / insertion pro des universités.
 - ▶ Sur la formation : voir les plaquettes pédagogiques des formations pour regarder dans quel cadre une intervention peut se faire. Par exemple, développer la thématique de la mixité dans des cours sur l'ISR ?

Politique de recrutement

- **Formation des managers** sur les biais inconscients par des organismes extérieurs.
- **Insister sur la politique sur l'égalité femme-homme** menée par l'entreprise lors de l'entretien.
- S'imposer **un taux minimum de femmes** dans les shortlists.
- **Insérer dans les KPI⁷ un pourcentage de femmes** recrutées dans les entreprises avec une certaine taille.

⁷) Key performance indicator : indicateur permettant d'évaluer si les objectifs d'une entreprise ont été remplis.

EN AVAL : VIE EN ENTREPRISE

La rétention et les perspectives de carrière auront un impact sur l'image de l'entreprise et sur son attractivité. Une politique mixité visible et crédible constitue donc un élément central du recrutement.

Politiques familiales

- Temps partiels
- Congés parentaux
- Durée congés maternité
- Augmentation lors d'un retour de congé maternité (l'augmentation post congé maternité est une obligation légale) ;
- Entretiens de suivi après un congé maternité
- Mise en place d'un congé paternité plus favorable que la loi
- Incitation des hommes à prendre des congés parentaux et à travailler à temps partiel
- Offrir des berceaux en crèches accessibles pour tous les salariés
- Proposer des solutions remplacement de garde d'enfant

→ Prendre en considération que le télétravail a pu constituer un retour en arrière pour certaines femmes

Politiques de mixité

KPI⁷ en termes de promotion, de répartition des postes à responsabilité, politique d'égalité femme-homme dans les rémunérations.

- **Zéro tolérance sur le sexisme :** mettre en place des conditions de travail qui favorisent l'inclusion.⁸
- **Accompagnement en termes de formation / coaching** pour faire prendre conscience aux femmes qu'elles peuvent se mettre des freins.

7) Key performance indicator : indicateur permettant d'évaluer si les objectifs d'une entreprise ont été remplis.

8) Cf. fiche "Prévenir, détecter et sanctionner les comportements sexistes".

Prévenir, détecter et sanctionner les comportements sexistes



DONNÉES ET RÉALITÉ DU SEXISME AU TRAVAIL

- 94 %** des femmes ont été confrontées au sexisme au travail.⁹
- 93 %** des salariées estiment que leur sentiment d'efficacité se trouve amoindri par l'impact que le sexisme a sur leur confiance ou leur sentiment d'inclusion.¹⁰
- 1/5** des crises d'image publique a pour origine une affaire liée au sexisme.⁹
- 18 %** des injures sexistes sont proférées sur le lieu de travail.¹¹
- 30 %** des Françaises ont déjà été harcelées ou agressées sexuellement sur leur lieu de travail.¹²
- 63 %** des femmes salariées victimes de sexisme n'ont pas réagi parce que « *cela ne sert à rien* » ou par peur de représailles.¹³
- 4/10** des hommes ont déjà entendu au travail des phrases dénonçant leur non-conformité aux "codes de la virilité".¹⁰
- 89 %** des victimes exposées à des injures sexistes sont des femmes.¹²
- 75 %** des femmes déclarent avoir subi des réflexions sur leur façon de s'habiller et la gestion de leur vie familiale.⁹
- 9 %** des Françaises ont déjà eu un rapport sexuel "forcé" ou "non désiré" avec quelqu'un de leur milieu professionnel.¹⁴
- 80 %** des femmes déclarent être confrontées au phénomène du "*manterrupting*" et du "*mansplaining*" : c'est-à-dire que les hommes les interrompent souvent en réunion et leur expliquent de manière condescendante ce qu'elles savent déjà.⁹

LE SEXISME :

- 1** est répandu, malgré des évolutions structurelles
- 2** est un facteur de risque important en matière de santé et sécurité
- 3** altère la performance de l'organisation
- 4** peut fortement dégrader l'image de l'organisation
- 5** constitue un risque juridique important
- 6** nuit aussi aux hommes
- 7** sape les politiques d'égalité professionnelle
- 8** bafoue les valeurs de l'entreprise

9) Études JUMP : "Libérez votre entreprise du sexisme" et "Sexisme, bientôt fini ?", Guide_Sexisme_BE_FR.pdf (jump.eu.com)

10) Enquête BVA 2021. "Étude sur le sexisme au travail : pour plus de 8 femmes sur 10, le sexisme au travail est une réalité", BVA Group (bva-group.com).

11) "Enquête Cadre de vie et sécurité, 2011-2018".

12) "Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, chiffres clés", Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, édition 2020.

13) Enquête BVA pour le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, novembre 2016.

14) Étude Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès et la FEPS.

SEXISME

Définitions

“Le harcèlement sexuel est le fait d’imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d’user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d’obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l’auteur des faits ou au profit d’un tiers.”

→ Article 222-33 du Code pénal

“Le sexisme s’entend de toute croyance, attitude, propos, geste et comportement qui tendent à stigmatiser, délégitimer, à inférioriser les personnes en raison de leur sexe, et qui entraînent des conséquences préjudiciables. Ses manifestations sont diverses et prennent la forme d’un continuum : des formes à l’apparence anodine (stéréotypes, “blagues”, remarques) jusqu’aux plus graves (discriminations, violences, meurtres).”

→ Conseil Supérieur de l’Égalité Professionnelle (CSEP) en France

“Une attitude discriminatoire fondée sur le sexe (...) et assimilée à l’hostilité aux femmes.”

→ Le Petit Larousse





Comprendre le sexisme – Manifestations concrètes

■ Blagues, remarques déplacées

- ▶ Les manifestations les plus courantes du sexisme sur le lieu de travail sont les blagues (83 %), les remarques déplacées (71 %).¹⁵
- ▶ Elles peuvent être faites sur le ton de l'humour : « *Normal, c'est une blonde...* ».
- ▶ Commentaires sur l'apparence physique.

■ Propos irrespectueux ou méprisants

- ▶ « *Les femmes ne sont pas faites pour exercer des responsabilités importantes au travail* »
- ▶ « *Elles ne savent pas travailler ensemble* »
- ▶ « *Elle a réussi parce qu'elle a couché* »

■ L'effet Matilda

- ▶ Le déni ou la minimisation systématique de la contribution des femmes scientifiques à la recherche, dont le travail est souvent attribué à leurs collègues masculins.

■ “Maninterrupting” et “mansplaning”

- ▶ Le fait que les femmes sont plus souvent interrompues par les hommes en réunion.
- ▶ Et que les hommes expliquent aux femmes ce qu'elles savent déjà de manière condescendante.

Ma belle !

Ma cocotte...

■ “Bropriating”

- ▶ Le fait qu'un homme reprenne à son compte l'idée d'une femme sans reconnaître sa contribution et s'en approprie le mérite.

■ Fausse séduction

- ▶ « *Des compliments sur vos habits ? J'espère que vous êtes flattée !* » : commentaire faisant passer les agissements sexistes pour de la séduction.

■ Comportements discriminants

- ▶ Ne pas nommer de femmes à certains postes en raison de leur sexe, ne pas recruter une femme en âge d'avoir des enfants.

■ Injures et insultes

- ▶ 24 % des répondantes ont déjà subi des injures et insultes qui ont pour objectif de blesser et de dévaloriser.
- ▶ Les injures utilisent une terminologie de mise à distance et des injonctions à la disparition : « *La ferme* », « *Casse-toi* ».

■ Agressions physiques

- ▶ 9 % des répondantes ont déjà subi des agressions physiques.

■ Non conformité au code de la virilité

- ▶ Illustrée par les propos et remarques du type : « *Il est trop gentil : pour faire ce métier, il faut “en avoir”* », « *Il n'assume pas : c'est une femmelette* ».

LE SEXISME BIENVEILLANT¹⁶

Il est défini par Peter Glick et Susan Fiske comme le fait de considérer un groupe subalterne gentiment, mais avec condescendance. Il recouvre un ensemble d'attitudes, de propos ou de comportements qui considèrent qu'il faut être galant et protecteur envers les femmes et semblent différencier favorablement les femmes en leur attribuant des qualités positives. Alors qu'en fait, le message est négatif. Cette forme de sexisme renoue avec une naturalisation des différences entre les femmes et les hommes, une complémentarité des compétences et une division sexuée des rôles au travail.

¹⁵) Chiffres issus de l'Enquête BVA : « *Les relations de travail entre les femmes et les hommes au sein de la population non-cadre* ».

¹⁶) *Differentiating hostile and benevolent sexism*, Glick, P. et Fiske, S. T., *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 3, 1996.

Zoom sur le sexisme “bienveillant” et les normes masculines

- **Interpellations familières ou paternalistes**
 - ▶ Illustrées par des propos et remarques du type : « *ma cocotte* », « *ma belle* ».
- **Certaines formes de galanterie**
 - ▶ Entérine l'infériorité des femmes alors qu'il suffirait de la remplacer par de la courtoisie qui n'implique pas de différence de traitement entre femmes et hommes.
- **Recrutement en lien avec normes de la féminité**
 - ▶ Les recruteurs embauchent plus volontiers les femmes sur des postes ou des niveaux hiérarchiques associés à des qualités de sociabilité : métiers des relations humaines, communication... niveaux hiérarchiques faibles ou intermédiaires.
- **Dénigrer les femmes qui ne rentreraient pas dans les normes de la féminité (sensibilité, rigueur, écoute...)**
 - ▶ Délégitimer les femmes par des propos : « *C'est une arriviste* », « *Elle est pire qu'un mec* », etc.
- **Les normes masculines**
 - ▶ Éviter le féminin : cette règle impose aux hommes de ne jamais se conformer publiquement à une norme dite féminine (l'empathie, l'écoute, l'émotivité...) afin d'éviter le ridicule ou le rejet.
 - ▶ Être un gagnant et ne jamais montrer de faille.
 - ▶ Faire partie du clan.
 - ▶ Être dévoué sans limite.
 - ▶ Adopter des conduites à risque pour s'intégrer au groupe et éviter l'exclusion.
 - ▶ Mise à l'écart des hommes qui ne se conforment pas aux règles de virilité traditionnelle.
 - ▶ Dissuasion de la parentalité masculine, perçue comme un manque de disponibilité et d'ambition.



Zoom sur les conséquences multiples du sexisme sur la victime

→ La victime est exposée à des symptômes de stress qui peuvent affecter sa vie professionnelle s'ils sont inhabituels et s'installent dans le temps.

- **Symptômes cognitifs**
 - ▶ Perte de concentration
 - ▶ “Zapping”
 - ▶ Troubles de la mémoire
 - ▶ Erreurs
 - ▶ Difficulté à décider
 - ▶ Baisse de productivité
- **Symptômes affectifs**
 - ▶ Hypersensibilité
 - ▶ Anxiété
 - ▶ Perte de plaisir
 - ▶ Irritabilité
 - ▶ Agressivité
 - ▶ Perte de confiance en soi
 - ▶ Angoisse
- **Symptômes comportementaux**
 - ▶ Isolement
 - ▶ Impatience
 - ▶ Sautes d'humeur
 - ▶ Changement de comportement
 - ▶ Comportements addictifs, médicaments
 - ▶ Absentéisme
 - ▶ Perte de l'humour
- **Symptômes physiques**
 - ▶ Tensions musculaires
 - ▶ Palpitations
 - ▶ Maux de tête
 - ▶ Troubles du sommeil
 - ▶ Désordres intestinaux
 - ▶ Tremblements



Focus sur le cadre légal

- **L'interdiction des agissements sexistes est insérée dans le Code du travail** (loi Travail n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi).
 - ▶ **L'article L. 1142-2-1 du Code du travail prévoit :**

« Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »
- **Désignation d'un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes**
 - ▶ Le Code du travail prévoit l'obligation pour les entreprises employant au moins 250 personnes de désigner un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes (article L. 1153-5-1 du Code du travail).
 - ▶ Par ailleurs, un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est désigné parmi les membres du comité social et économique (CSE) lorsqu'une telle instance existe dans l'entreprise (article L. 2314-1 du Code du travail).
- **L'agissement sexiste se caractérise par trois éléments constitutifs :**
 1. **L'existence d'un ou plusieurs éléments de faits subis** (non désiré(s)) par une personne et pouvant prendre différentes formes (comportements, propos, actes, écrits...).
 2. L'agissement doit avoir pour objet ou pour effet de **porter atteinte à la dignité** du salarié ou de **créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant**.
 3. L'existence d'un **lien entre les agissements subis et le sexe de la personne** (les agissements sont subis de façon répétée en raison de son sexe).
Par ailleurs, la gravité, la fréquence des agissements, la situation la personne concernée dans l'entreprise, de son environnement de travail, etc. pourront également être des facteurs de nature à caractériser un agissement sexiste.

Quelles sont les sanctions possibles ?

- **L'outrage sexiste est différent du délit de harcèlement sexuel¹⁷**
 - ▶ L'outrage sexiste correspond au fait « d'imposer à une personne des propos à connotation sexuelle ou sexiste portant atteinte à sa dignité en raison de son caractère dégradant ou humiliant créant une situation intimidante, hostile ou offensante ».
 - ▶ Contrairement au délit de harcèlement sexuel prévu par le Code du travail, l'outrage sexiste ne nécessite aucune répétition pour être sanctionné.
- **Pour l'auteur d'agissement(s) sexiste(s)**
 - ▶ Sanctions disciplinaires pouvant aller de l'avertissement jusqu'au licenciement.
 - ▶ Sanction pénale au titre de l'outrage sexiste : jusqu'à 1 500 € d'amende (article 621-1 du Code pénal).
- **Pour l'employeur**
 - ▶ Condamnation à réparer le préjudice subi, notamment (i) au titre de la violation de l'interdiction de tout agissement sexiste dans le cas où l'auteur des agissements est un salarié de l'entreprise, et/ou (ii) au titre du non-respect par l'employeur de son obligation de santé et de sécurité et ce, quelle que soit la personne ayant commis ces agissements (collègue, fournisseur, client).
 - ▶ À noter que la responsabilité de l'employeur pourra être écartée s'il démontre avoir pris toutes les mesures de prévention pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés ainsi que les mesures propres à faire cesser les agissements dès qu'il en a été informé.

¹⁷) Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales, mars 2018.

Rôles et responsabilités de chacun

■ Vous faites partie de l'équipe des Ressources Humaines

- ▶ Écoutez et consignez les faits objectivement, sans jugement et en veillant à ne pas les minimiser.
- ▶ Garantissez la confidentialité des informations transmises.
- ▶ Protégez la victime présumée et les témoins.
- ▶ Prenez éventuellement des mesures conservatoires à l'égard de l'auteur.
- ▶ Décidez du niveau des investigations à mener.
- ▶ Orientez la personne vers la médecine du travail si besoin.
- ▶ En fonction des conclusions de l'investigation, décidez des actions ou sanctions à mettre en œuvre.

■ Vous êtes manager

- ▶ Affichez votre engagement personnel et celui de toute l'entreprise à lutter contre le sexisme et adoptez une conduite exemplaire à cet égard.
- ▶ Ne laissez passer aucun propos ou comportement sexiste.
- ▶ Sensibilisez vos équipes pour créer un climat de travail exempt de sexisme.
- ▶ Apprenez à détecter les situations à risque, les collaborateurs en difficulté.
- ▶ Prenez au sérieux les faits rapportés, adoptez une posture bienveillante et neutre et respectez les souhaits de la victime.
- ▶ Protégez les victimes et les témoins et respectez en toute circonstance la confidentialité vis-à-vis de l'équipe.
- ▶ Réagissez si vous êtes témoins d'une situation et remontez la situation aux interlocuteurs dédiés.
- ▶ Échangez avec votre responsable RH afin d'identifier si la situation impose une réponse managériale ou une prise en charge par le responsable RH.

■ Vous êtes salarié ou témoin

- ▶ Défiez vos propres stéréotypes et comportements.
- ▶ Restez objectif.
- ▶ Aidez à mettre un terme à une situation d'agissement sexiste.
- ▶ Soyez un "spectateur actif", ne restez pas silencieux.
- ▶ Proposez votre soutien, soyez à l'écoute.
- ▶ Agissez lorsque vous pensez que quelqu'un est en difficulté, éventuellement en alertant le manager ou le responsable RH.

■ Vous êtes référent harcèlement sexuel et agissement sexiste

Vous avez pour rôle d'orienter, d'informer et d'accompagner les managers, les collaborateurs et les équipes RH en matière d'agissement sexiste et de harcèlement sexuel et êtes également garant de la bonne application des procédures d'alerte sur ces situations.

■ Vous êtes représentant du personnel

Vous jouez un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la démarche dans le cadre de vos attributions. Vous êtes également force de propositions et contribuez activement à la qualité de vie au travail.

■ Vous faites partie d'un réseau de femmes, d'un réseau mixité ou d'un réseau diversité

Vous pouvez être de solides partenaires pour remonter les signaux faibles, lancer ou relayer une enquête auprès de vos adhérents ou développer des outils pilotes.

■ Vous faites partie du service de santé au travail

La prévention du harcèlement sexuel et des agissements sexistes dans l'entreprise fait partie intégrante de la prévention des risques psychosociaux. Vous avez un rôle de conseil auprès de l'employeur, des salariés et de leurs représentants. Dans le respect du secret médical, vous pouvez proposer des mesures individuelles (aménagement de poste, suivi régulier...) et user de votre droit d'alerte auprès de l'employeur.

Évaluer son cadre de travail permet d'identifier si le collectif de travail laisse s'installer des comportements, propos ou agissements sexistes

■ Quelques questions simples à se poser

Au sein de mon équipe, dans mon environnement de travail :

- ▶ Existe-t-il des remarques à caractère sexiste ?
- ▶ Y-a-t-il régulièrement des blagues sexistes au sein de l'équipe ?
- ▶ Est-ce que les femmes ou les hommes font l'objet de remarques non désirées sur leur tenue vestimentaire ou sur leur apparence physique ?
- ▶ Est-ce que j'entends des interpellations du type « *ma belle* », « *miss* », « *mon p'tit* » qui mettent mal à l'aise les personnes ?
- ▶ Est-ce que j'observe des formes d'humiliation ou d'irrespect à l'égard d'une personne en raison de son sexe ? Sont-elles courantes ?
- ▶ Y-a-t-il régulièrement des commentaires sur le fait que les femmes ou les hommes seraient privilégiés dans l'entreprise ?
- ▶ Arrive-t-il fréquemment dans les réunions que certaines personnes soient moins écoutées que d'autres en raison de leur sexe ?

■ Détecter les signaux d'alertes

- ▶ des absences ou retards répétés,
- ▶ l'isolement ou le repli sur soi,
- ▶ l'évitement fréquent d'un collègue ou un changement de comportement soudain en présence d'une personne.

Il faudra aussi être attentif aux arrêts maladie, aux démissions et aux demandes de réaffectation qui se produisent dans un même département. Ils peuvent constituer des signaux d'une situation de harcèlement non dite.

3 EXEMPLES CONCRETS

Remise en cause des compétences des femmes aux postes de direction

Depuis qu'elle a été promue manager, un de ses collègues la rabaisse avec des commentaires déplacés et lui fait constamment comprendre qu'elle n'a pas eu ce poste grâce à ses compétences. À bout, elle vient voir son responsable RH.

→ Que faire ?

- ▶ En tant que responsable RH, écouter et questionner précisément la personne sur le contexte (nombre de fois, propos exacts tenus, circonstances...).
- ▶ Consigner précisément la situation par écrit.
- ▶ Orienter, le cas échéant, la personne vers les relais internes.
- ▶ S'entretenir avec le salarié en cause et si besoin son manager afin de souligner le caractère intolérable de ce type de propos.

Comment pouvons-nous tous agir ?

Promouvoir un environnement de travail respectueux¹⁸

- **Rappeler les règles** dans le règlement intérieur et dans le code d'éthique ou de bonne conduite et s'assurer d'une bonne appropriation de ces documents par les salariés.
- **Sensibiliser** les managers, les salarié.e.s, les instances représentatives du personnel à la question des stéréotypes de sexe et du sexisme et les outiller afin qu'ils puissent s'approprier le sujet.
- **Rejoindre des collectifs d'entreprises** visant notamment à partager des bonnes pratiques (initiative #StOpE contre le sexisme dit "ordinaire" en entreprise de l'AFMD).

¹⁸) Kit pour agir contre le sexisme, Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, 2016. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf>

Remarques sur l'apparence physique

Un manager demande régulièrement à une responsable de projet d'être présente aux réunions avec le client Z en accompagnant ses demandes avec de commentaires sur les atouts physiques de la collaboratrice : « *J'ai remarqué que la réunion se passe mieux quand tu es là* », « *Autant te servir de tes atouts* ». La responsable de projet ne le vit pas bien au point de vouloir changer d'équipe et en parle à son N+2. Ce n'est pas la première fois qu'il a écho de ce type de comportements.

→ Que faire ?

- ▶ En tant que manager, écouter la personne, être attentif à ne pas banaliser la situation rapportée.
- ▶ S'entretenir avec le manager en cause. Lui expliquer les raisons pour lesquelles son comportement constitue une forme de sexisme. Lui indiquer que, même si il ne s'en rend pas compte, les demandes faites à sa collaboratrice la mettent mal à l'aise.
- ▶ Alerter le responsable RH et faire remonter la situation si elle ne cesse pas.

Remarques sur la paternité et les responsabilités familiales

À son retour de congé parental, un collaborateur fait régulièrement l'objet de remarques de la part de sa manager sur sa supposée moindre disponibilité : « *Tu te sens de prendre le projet seul ? Vraiment ?* », « *Est-ce qu'on va pouvoir compter sur toi comme avant ?* ». Il lui demande d'arrêter mais il n'est pas pris au sérieux. Plusieurs collègues se laissent aller à des remarques et moqueries. Il se sent dénigré au quotidien. Il en parle à son collègue de travail.

→ Que faire ?

- ▶ En tant que collègue, écouter la personne.
- ▶ Être attentif à ne pas minimiser la situation. Agissez du mieux que vous pouvez.
- ▶ Lui conseiller d'en parler à la RH pour que la situation cesse.
- ▶ Rester attentif au comportement de son collègue (absence, isolement...).
- ▶ Éventuellement, si la situation se dégrade, alerter les RH.

→ Prendre en charge les victimes

et instruire toutes les demandes, sanctionner fermement les auteurs d'actes et/ou propos sexistes.

→ Mettre en place un dispositif d'alerte :

possibilité de l'externaliser, notamment pour des entreprises d'une certaine taille ou dans le cadre d'une mutualisation (plateforme digitale et/ou numéro anonyme).

→ Intégrer la question du sexisme

dans le cadre du dialogue social de l'entreprise (information, consultation, négociation sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, etc.). Intégrer la lutte contre le sexisme dans le plan d'action de prévention en matière de sécurité et santé au travail.

→ Développer des outils de sensibilisation :

MOOC, webinaires, ateliers, kit antisexisme, jeu de plateau ANACT, applications de réalité virtuelle (Reverto, 1001 égalité, #Meandyoutoo)...

→ Instaurer une vigilance

sur l'éventuelle présence de stéréotypes dans toutes les procédures du ressort des Ressources Humaines.

→ Lancer un diagnostic social,

qu'il s'agisse de quelques questions précises ajoutées à un baromètre social annuel existant ou d'une enquête spécifique anonyme.

→ Veiller à promouvoir une communication interne et externe

éliminant les représentations et le langage fondés sur des stéréotypes de sexe.



AFG

Ensemble, s'investir
pour demain

**Publication réalisée par le Groupe de travail
Diversités, vecteur de compétitivité**

- Dominique de Préneuf, Directeur général et Président du Groupe de travail | d.depreneuf@afg.asso.fr
- Juba IHADDADEN, Économiste | j.ihaddaden@afg.asso.fr
- Adeline de QUEYLAR, Directrice de la Communication | a.dequeylar@afg.asso.fr

41 rue de la Bienfaisance | 75008 Paris | T : +33 (0)1 44 94 94 00
45 rue de Trèves | 1040 Bruxelles | T : +32 (0)2 486 02 90



www.afg.asso.fr