

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Initiatives dans les entreprises du CAC 40



Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes : au-delà des conseils d'administration...

Si la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 est aujourd'hui connue pour avoir imposé un quota de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des plus grandes entreprises françaises (20% dès 2014 pour les sociétés cotées et 40% dès 2017, y compris pour les sociétés de plus de 500 salariés et dont le bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros), elle l'est moins pour son article 8 qui introduit l'obligation pour les conseils de délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et ce sans critère de taille. Le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a donc pris ses lettres de noblesse et figure désormais à l'agenda des plus hautes instances de l'entreprise.

Cet aspect de gouvernance est d'autant plus essentiel que la question n'est pas résolue. Au-delà de l'aspect le plus visible de la représentation des femmes dans les conseils d'administration sur lequel la mobilisation s'opère progressivement, comme le rappelle notre étude récente « *Women in the boardroom : A global perspective* » (novembre 2011), plafonds et parois de verre perdurent à tous les échelons de l'entreprise et notamment aux postes clés, les comités exécutifs du CAC 40 restant composés à plus de 92% d'hommes* !

L'égalité réelle en termes de recrutement, rémunération, mobilité, promotion... se heurte ainsi encore souvent à une série de freins socioculturels et managériaux forts et ce, à tous les échelons de l'entreprise. Or si l'entreprise doit s'adapter aux premiers, elle dispose d'une possibilité d'agir sur les seconds. L'attractivité de ses métiers et activités pour les femmes, l'adaptation à leurs attentes spécifiques en termes d'organisation du travail, la prise de conscience et l'implication des hommes, l'exemplarité du top management, l'identification des blocages et la mesure des performances relèvent en effet du champ d'action des organisations.

La pression législative et réglementaire qui s'est accentuée ces dernières années devrait se poursuivre, le processus étant en marche au niveau international, notamment européen. Les entreprises ont cependant un intérêt majeur à anticiper si elles ne veulent pas subir ou considérer ces évolutions comme de pures contraintes. Le rapport de situation comparée peut être une chance de diagnostiquer les enjeux, le reporting imposé par la loi Grenelle 2 peut permettre de mesurer les progrès, enfin les accords d'entreprises sont une opportunité d'impliquer l'ensemble des salariés dans une démarche de modernité. Une attitude volontariste peut être créatrice de valeur et de performance globale de l'entreprise. Chaque organisation doit pouvoir identifier quelles initiatives promouvoir en fonction de sa situation et ses défis particuliers.

Nous espérons que l'état des lieux des pratiques existantes au sein du CAC 40 permettra de faire mieux connaître les pratiques de certaines entreprises et de faire naître de nouvelles idées à d'autres.

Carol Lambert
Associée
Ethique et Gouvernance

Eric Dugelay
Associé
Responsabilité sociale et environnementale

* Source: Deloitte & Baromètre Capitalcom 2011 sur la mixité

Sommaire

1. Enjeux de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	4
2. Baromètre des pratiques des entreprises du CAC 40	10
3. Illustrations de pratiques et initiatives	15
4. Quelques recommandations	24
5. Annexes	27

1. Enjeux de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Les textes de référence aux plans international et européen

Le droit international relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes s'inscrit dans le cadre de référence des textes relatifs aux droits de l'homme. La législation prend sa source dans deux principaux textes de référence à vocation universelle, ratifiables par les Etats et transposables dans leurs législations nationales. Au niveau européen, l'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondamentaux.



www.un.org/fr

La Charte internationale des droits de l'homme de l'Organisation des Nations unies (ONU) est composée de la **Déclaration universelle des droits de l'homme** (1948), qui consacre les droits essentiels et les libertés fondamentales auxquels peuvent prétendre sans discrimination les hommes et femmes du monde entier, et de deux instruments par lesquels cette déclaration a été codifiée en 1966 : le **Pacte relatif aux droits civils et politiques** et le **Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels**.

www2.ohchr.org

L'ONU a également émis des traités internationaux complémentaires sur des enjeux spécifiques, telle que la **Convention sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (1979)**.



www.ilo.org

La Constitution de l'Organisation internationale du travail (OIT) (1919) et la **Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail** (1998) ont notamment été développées sous la forme d'obligations spécifiques dans les **huit Conventions fondamentales de l'OIT**, dont la **Convention sur l'égalité de rémunération (n° 100)** et la **Convention concernant la discrimination - emploi et profession (n° 111)**. **L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession** est l'un des quatre droits fondamentaux au travail avec l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants et la liberté d'association.



www.europa.eu

Le droit communautaire : l'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondamentaux

Les objectifs de l'Union européenne (UE) en matière d'égalité entre les femmes et les hommes consistent à assurer l'égalité des chances et de traitement entre les genres, d'une part et à lutter contre toute discrimination fondée sur le sexe, d'autre part. Quelques dates clés :

- Mars 2006, la Commission européenne présente une **Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006/2010**
- Juillet 2006, adoption de la **Directive 2006/54/CE** du Parlement européen et du Conseil *relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail*.
- 21 septembre 2010, adoption de la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015)
- 15 juin 2010, inauguration de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes
- 5 mars 2011, premier jour du "First European Equal Pay Day "

Les lignes directrices pour les entreprises



www.ilo.org

La **Déclaration de principes tripartites de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale** (1977), dont les principes s'appuient sur ceux de plusieurs conventions et recommandations de l'OIT, est destiné à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie, et les **relations professionnelles**.



www.oecd.org

Les **Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)** sont des recommandations adressées aux entreprises multinationales par 42 gouvernements des pays signataires. Ils énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable, notamment en matière de **droits de l'homme** et **d'emploi et de relations professionnelles** (droit de représentation et de négociation, abolition du travail des enfants, élimination du travail forcé, non-discrimination, santé et sécurité au travail).



www.pactemondial.org

Le **Pacte mondial**, en anglais « Global Compact », est une initiative lancée en 2000 à New York par Kofi Annan, alors Secrétaire général de l'ONU. Il s'agit d'un texte qui **invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail**, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Les entreprises signataires s'engagent à respecter les principes du Pacte mondial et sont par ailleurs incitées à publier régulièrement un rapport d'avancement intitulé « *Communication on Progress* ».



Les **Women's Empowerment Principles (WEP)**, ou principes d'autonomisation des femmes, ont été établis sur l'initiative du Pacte mondial des Nations unies (The Global Compact) et du Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM). Destinés aux entreprises, ces principes, dont l'adoption se fait sur une base volontaire, ont pour vocation à servir de ligne directrice pour renforcer l'égalité des chances et, par là même, affermir leur position sur le marché. Les WEP contiennent des recommandations concrètes concernant la marche à suivre.



www.unglobalcompact.org

- 1 Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises.**
- 2 Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail — respecter et appuyer les droits de l'homme et la non-discrimination.**
- 3 Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes.**
- 4 Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.**

- 5 Mettre en œuvre des pratiques permettant d'autonomiser les femmes au niveau du développement des entreprises, de la chaîne logistique et du marketing.**
- 6 Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à la mobilisation.**
- 7 Mesurer et faire rapport publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.**

Le cadre légal et réglementaire français



2011

La loi Copé-Zimmermann n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la **représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance** et à l'égalité professionnelle prévoit que les conseils des sociétés cotées et de celles employant au moins 500 salariés, présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, devront compter au moins 20% de femmes d'ici 2014 et au moins 40% de femmes d'ici 2017.

2010

L'article 99 de la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites prévoit que les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un **accord, ou à défaut, par un plan relatif à l'égalité professionnelle**, risquent une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale. Le décret n°2011-8 22 du 7 juillet 2011 et la circulaire du 28 octobre 2011 précisent les modalités d'application.

2006

La loi sur l'égalité salariale n°2006-340 du 23 mars 2006 est relative à la **suppression des écarts de rémunération** dans les 5 ans, à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, à l'accès à la formation professionnelle et à l'apprentissage et à l'accès des femmes à des instances délibératives et juridictionnelles.

2001

La loi Génisson n°2001-397 renforce la loi de 1983 sur l'égalité professionnelle et oblige les entreprises à remettre annuellement à l'inspection du travail un **rapport de situation comparée (RSC)**. Cette loi ajoute spécifiquement l'égalité professionnelle aux autres négociations annuelles obligatoires au sein des entreprises tout en faisant obligation de la prendre en compte dans le champ de toutes les autres négociations. Les négociations doivent s'appuyer sur un rapport annuel de la situation comparée des hommes et des femmes à l'intérieur de l'entreprise.

1983

La loi Roudy n° 83-635 du 13 juillet 1983 portant modification du Code du travail et du Code pénal pour établir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a pour objectif **le rééquilibrage entre les sexes par la mise en œuvre de mesures temporaires spécifiques au profit des femmes**, en mettant en place des plans d'égalité professionnelle dans les entreprises. A l'époque, Yvette Roudy, alors ministre des Droits de la femme, prévoit un texte général de non-discrimination selon le sexe, une possibilité de négocier un plan d'actions dans l'entreprise et l'obligation de produire un rapport annuel sur la situation professionnelle des hommes et des femmes.

Typologie des principaux freins identifiés

Freins socioculturels

Un modèle familial dominant qui appelle plus souvent la femme à mettre sa carrière en retrait

- Les femmes abandonnent majoritairement leurs ambitions professionnelles pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle.
- Elles acceptent plus fréquemment des ruptures de carrière pour se consacrer à l'éducation des enfants et l'inégalité perdure dans la gestion des imprévus familiaux.

Carole Brugeilles et Pascale Sebillé, « *Partage des activités parentales : les inégalités perdurent* », Politiques sociales et familiales, n°103, mars 2011.
Dominique Méda, *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion, coll. « Champs », 2008.

Des hommes encore peu conscients ou insuffisamment engagés

- Trois principaux obstacles peuvent expliquer, selon les observateurs, pourquoi les hommes sont moins engagés en faveur de la progression des femmes en entreprise :
 - l'indifférence,
 - la crainte,
 - l'ignorance.

Etude Catalyst « *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes* », 2011.

Freins managériaux

Des plafonds et des parois de verre qui persistent

- La faible mise en valeur et la faible responsabilisation des femmes, l'inégalité salariale ou encore les pratiques de cooptation des hommes par des hommes freinent la progression des femmes.
- Elles sont encore très souvent cantonnées à des fonctions support (paroi de verre) ou bloquées dans leur progression dans la hiérarchie (plafond de verre).

Esther Duflo, « *La femme et le plafond de verre* », Libération, 27 novembre 2006, qui se réfère à deux études, l'une de l'Université d'Harvard et l'autre de l'Université de Pittsburg.
Barbara Beck, « *Women have made huge progress in the workplace, but still get lower pay and far fewer top jobs than men.* », 26 novembre 2011.

Une faible attractivité de certains métiers qui perdure

- Certains métiers ou secteurs souffrent toujours de déficit d'image et attirent peu les femmes, malgré les initiatives de certains pour faire connaître leurs activités aux étudiantes ou jeunes professionnelles.

Fiche thématique, « *La mixité des métiers* », Répertoire Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise, ORSE, mars 2009.

Des initiatives pour l'égalité professionnelle parfois limitées ou insuffisamment portées dans certaines entreprises

- Limitées à une initiative des ressources humaines sans réelle implication des fonctions opérationnelles, insuffisamment portées par la direction générale et n'impliquant pas assez les hommes, les démarches peuvent ne pas atteindre les objectifs attendus.

Fiche thématique, « *Le parcours professionnel* », Répertoire Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise, ORSE, mars 2009.

La mobilité et l'internationalisation croissantes des carrières

- La mobilité, voire l'expatriation, devient le plus en plus un passage obligé pour l'accès à des postes à responsabilité dans des groupes de plus en plus internationalisés.
- Les programmes de mobilité, les critères de recrutement des responsables et les initiatives en matière d'égalité professionnelle sont rarement connectés, parfois contradictoires.

Lydia Bacrie et Elvira Masson, « *Femmes et Entreprise, les nouveaux défis* », L'Express, 6 octobre 2011.

La place des femmes au sein des entreprises du CAC 40 : un bilan toujours contrasté

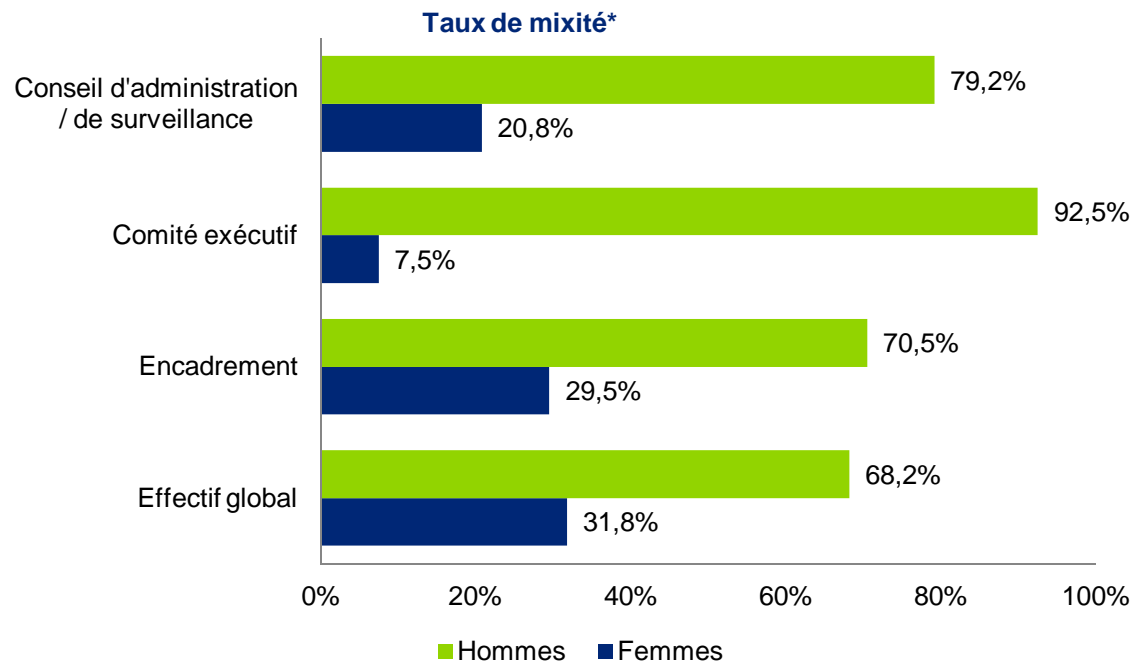
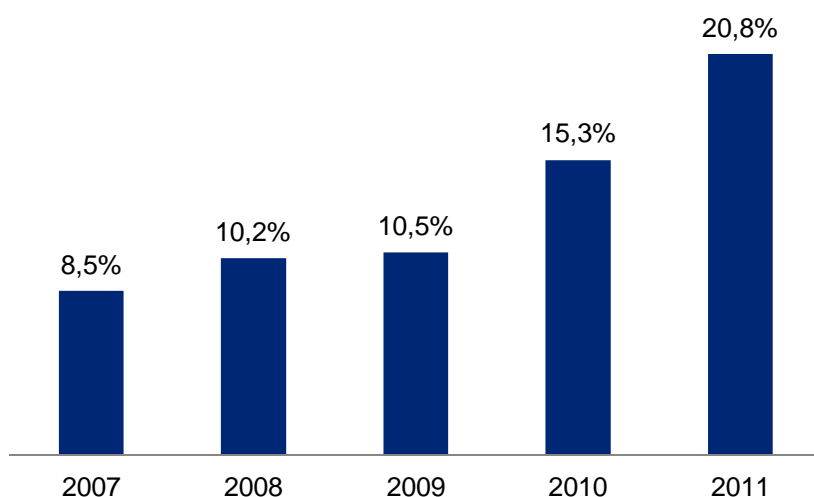
Les avancées réglementaires sur l'égalité entre les hommes et les femmes (loi sur l'égalité salariale, loi sur les retraites, loi Copé-Zimmermann) ont eu une incidence sur la place des femmes dans les entreprises du CAC 40.

La composition des conseils d'administration et de surveillance s'est féminisée : la part des femmes a doublé au cours des deux dernières années. Les femmes sont néanmoins très peu présentes dans les comités exécutifs alors que leur présence au sein de l'effectif cadre est similaire à leur poids au sein de l'effectif global. Le « plafond de verre » perdure au niveau des plus hautes responsabilités des grandes entreprises françaises.

✓ Une évolution positive dans les conseils d'administration / de surveillance...

✗ ...qui masque des taux de mixité encore faibles, notamment à des fonctions exécutives.

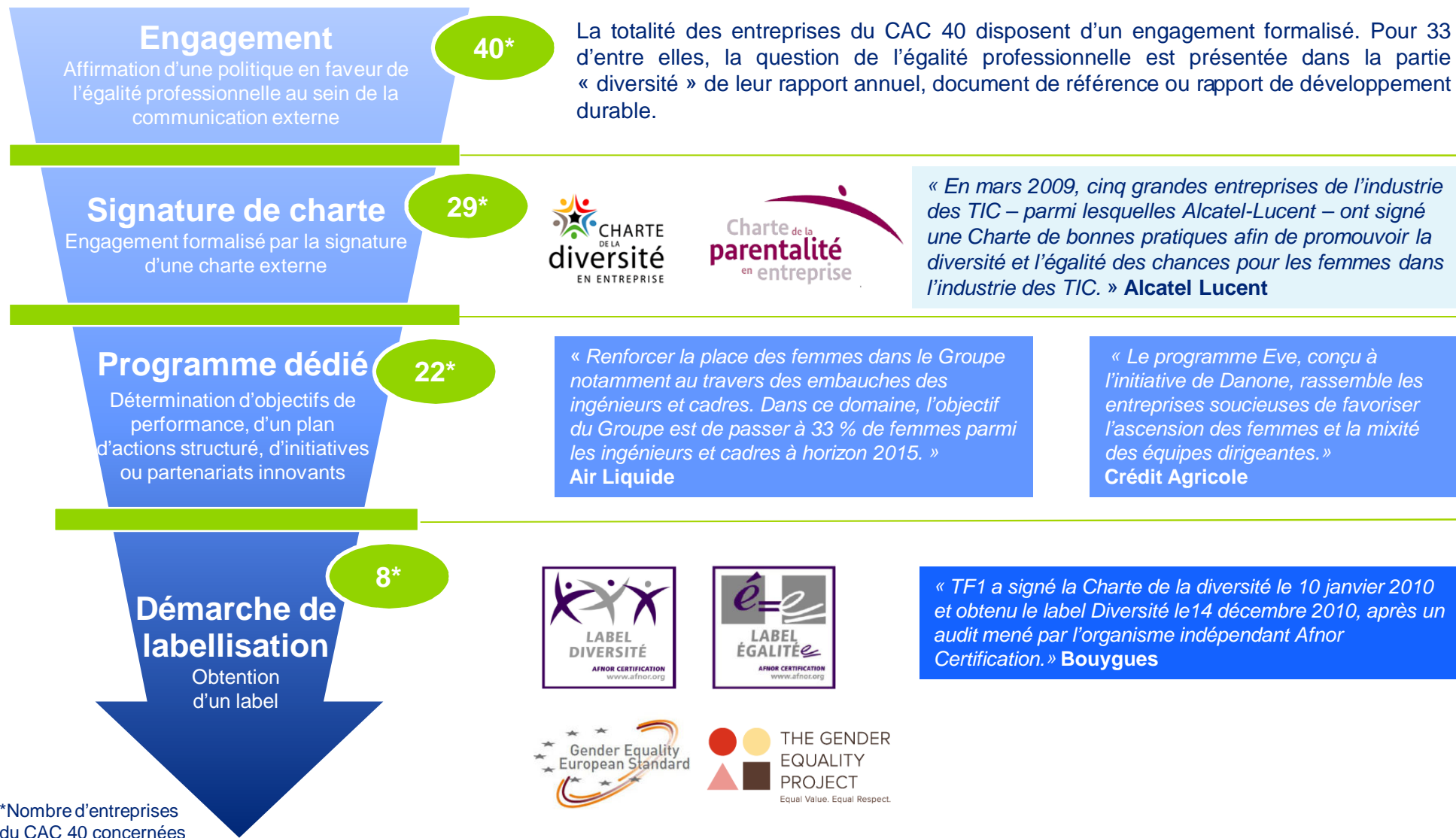
Evolution de la part des femmes au sein des conseils d'administration / de surveillance*



* Source: Deloitte & Baromètre Capitalcom 2011 sur la mixité

2. Baromètre des pratiques des entreprises du CAC 40

Constat 1. Une implication hétérogène allant de l'engagement à la labellisation



*Nombre d'entreprises du CAC 40 concernées

Constat 2 - Des chartes externes plébiscitées

29

entreprises ont adhéré à au moins une charte ou un code relatif aux enjeux de l'égalité professionnelle en entreprise

La signature de la Charte de la diversité (lancée en 2004) ou encore de la Charte de la parentalité en entreprise (2008) est souvent une étape qui marque une prise de conscience et le début de la formalisation de la démarche de l'entreprise.

Liste des chartes ou codes auxquels ont adhéré les sociétés du CAC 40	Description
<p>Charte de la diversité</p> 	<p>Depuis son lancement en octobre 2004, la Charte de la diversité incite les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs.</p> <p>En la signant, ces entreprises s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité.</p>
<p>Charte de la parentalité</p> 	<p>Cette charte engage les entreprises à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise ; - créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte ; - respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents.
<p>Code de bonnes pratiques de l'UE en faveur des femmes dans le secteur des TIC</p> 	<p>Le code a pour objectif d'intéresser des jeunes filles des cycles secondaire ou supérieur aux hautes technologies, mais également de retenir les femmes qui y travaillent déjà et de favoriser leur carrière professionnelle.</p>



Constat 3 - Des programmes structurés et des initiatives volontaires dans plus de la moitié des entreprises du CAC 40

22

entreprises ont mis en place des programmes spécifiques pour l'égalité femmes/hommes au sein de leur entreprise

Les programmes mis en place dans les entreprises ont pour vocation de briser la paroi et le plafond de verre qui empêchent les femmes d'avoir accès aux mêmes opportunités professionnelles que les hommes.

Ces programmes se traduisent généralement par des actions concrètes autour de quatre axes majeurs :

1. La politique de recrutement et de promotion

Prendre en compte l'équilibrage de la répartition hommes/femmes dans le processus de recrutement et de promotion, sans toutefois imposer des quotas (critère discriminatoire illégal en droit français).

► **focus bonne pratique : pour tout poste de management se libérant, Air Liquide étudie la candidature d'au moins une femme.**

2. L'accompagnement et le développement des carrières

Développer les carrières et renforcer les responsabilités des femmes au sein de l'entreprise au travers d'actions spécifiques telles que le mentoring, le coaching ou encore les formations au leadership.

► **focus bonne pratique : un programme de « mentoring » destiné aux femmes du groupe chez GDF SUEZ.**

3. La communication et l'implication de tous les employés

Mener des actions de communication et de sensibilisation internes et externes : création de programmes de sensibilisation et d'échanges sur les différences « hommes/femmes » et sur les bénéfices induits de la mixité.

► **focus bonne pratique : PPR a mené une enquête sur la mixité auprès de 400 responsables du top management, hommes et femmes.**

4. La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée









Faciliter la parentalité de tous (femmes et hommes) au travail avec, par exemple, le développement d'une gamme de services : garde d'enfants à domicile pour les employés ayant des enfants en bas âge ou aménagement de l'organisation du travail.

► **focus bonne pratique : France Télécom a signé un accord avec les représentants du personnel sur le sujet en 2010.**

Constat 4 – Une recherche de labellisation encore minoritaire

8 entreprises ont obtenu un label diversité ou égalité professionnelle

Le label Egalité professionnelle (2005), le label Diversité (2008), le label européen Gender Equality European Standard (2010) ou encore le Gender Equality Project (2011) sont les labels retenus par quelques entreprises du CAC 40.

Liste des labels auxquels ont adhéré les sociétés du CAC 40	Description	Entreprises labellisées
<p>Label « Egalité professionnelle »</p> 	<p>Créé en septembre 2005 à l'initiative des pouvoirs publics avec les partenaires sociaux, le label Egalité professionnelle est un signe d'exemplarité qui distingue une organisation quels que soient son statut, son activité et sa taille, œuvrant efficacement et en permanence pour l'égalité et la mixité professionnelles.</p>	
<p>Label « Diversité »</p> 	<p>Lancé en septembre 2008, le label Diversité formalise la reconnaissance, par un organisme tiers, d'une réelle politique d'égalité des chances, de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, dans le cadre de la gestion des ressources humaines et du management d'une organisation publique ou privée.</p>	
<p>Gender Equality European Standard</p> 	<p>Lancé en avril 2010 par le fonds de dotation Arborus, le label Gender Equality – European Standard (GE-ES) a pour objectif de récompenser l'engagement des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.</p>	
<p>The Gender Equality Project</p> 	<p>Le Gender Equality Project est un label mondial pour évaluer l'égalité hommes-femmes dans le monde du travail. Ce projet a été présenté au Forum économique mondial de Davos en janvier 2011. Une fondation suisse a mis à contribution pendant neuf mois plusieurs multinationales de cinq pays différents, afin de définir une méthodologie.</p>	

3. Illustrations de pratiques et initiatives

Accor : accès au comité exécutif et reporting détaillé pour l'encadrement

L'égalité professionnelle

Accor compte, dans le monde, 71 555 femmes, soit 50 % des effectifs. Elles représentent 43 % des encadrants.

Le deuxième semestre de l'année 2010 a été consacré à un état des lieux sur la représentativité des femmes dans les postes de management au niveau des Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges sur les cadres dirigeants en particulier. Ce constat par pays permettra à chaque entité siège ou pays de travailler à un plan d'actions spécifique sur ce thème.

L'année 2011 est marquée par la nomination de trois femmes au sein du Comité exécutif, soit une représentativité de 43 %.

Des mesures sont prises localement pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Aux **États-Unis**, plusieurs actions ont été mises en place afin de favoriser la représentativité des femmes dans les postes de direction :

- des Conseils Diversité existent au sein de chaque marque pour réfléchir aux problématiques de la diversité ;
- un groupe de travail constitué de femmes managers se réunit tous les mois pour réfléchir sur le développement du leadership féminin afin de favoriser leur nomination dans les Comités de direction.

En 2010, le nombre de femmes à des postes de direction est passé de 12 % à 25 %. D'autre part, les femmes représentent 55 % des Directeurs d'hôtel de la marque Motel 6.

Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2010

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
Effectifs	20 956	27 332	18 343	9 902	67 406	143 939	144 421
dont % de femmes	57 %	56 %	70 %	50 %	40 %	50 %	49 %
% d'hommes	43 %	44 %	30 %	50 %	60 %	50 %	51 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	86 %	80 %	100 %	94 %	67 %	78 %	85 %
dont % de femmes	56 %	56 %	70 %	51 %	40 %	51 %	49 %
dont % d'hommes	44 %	44 %	30 %	49 %	60 %	49 %	51 %
Encadrement							
% d'encadrants ⁽¹⁾	24 %	17 %	7 %	11 %	20 %	18 %	16 %
dont % de femmes encadrants	47 %	48 %	53 %	47 %	38 %	43 %	43 %
% d'hommes encadrants	53 %	52 %	47 %	53 %	62 %	57 %	57 %

Source : document de référence 2010

Air Liquide : au moins une femme parmi les candidats

1. Recruter :

Renforcer la place des femmes dans le Groupe notamment au travers des embauches des ingénieurs et cadres. Dans ce domaine, l'objectif du Groupe est de passer à 33 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres à horizon 2015.

2. Développer les carrières et renforcer les responsabilités des femmes au sein de l'entreprise :

- pour tout poste de management se libérant, les ressources humaines étudient la candidature d'au moins une femme parmi les candidats ;
- des revues régulières Ressources Humaines dédiées aux femmes à haut potentiel réunissent le Comité Exécutif du Groupe ;
- un entretien avant et après le congé maternité a été mis en place dans un certain nombre d'entités en France.

3. Communiquer et impliquer tous les *managers* :

Dans le cadre de la politique d'Air Liquide visant à favoriser la mixité, l'embauche et l'évolution professionnelle des femmes, et à renforcer ainsi leur place et leurs responsabilités au sein de l'entreprise, un programme de sensibilisation et d'échanges sur les différences « hommes/femmes » et les bénéfices induits de la mixité est organisé dans le Groupe depuis 2007 à destination des *managers*. Ainsi, plus de 700 *managers* ont suivi ce programme dans le Groupe.

4. Mieux concilier vie professionnelle et vie privée :

Le CESU (Chèque Emploi Service Universel), qui vise à faciliter la garde d'enfants à domicile, a été mis en place pour certaines entités en France depuis 2007 pour les hommes et femmes du Groupe ayant des enfants en bas âge.

Source : document de référence 2010

BNP Paribas : des objectifs de féminisation du senior management

L'égalité entre les femmes et les hommes

En 2004, en application des dispositions légales en vigueur, BNP Paribas a choisi d'examiner les conditions dans lesquelles s'exerce pour lui-même le principe d'égalité entre les femmes et les hommes. Malgré une répartition équilibrée des effectifs, les femmes se heurtent parfois au *plafond de verre* qui les empêche de progresser au-delà d'un certain niveau. Sur ce constat, le Groupe s'est engagé à favoriser l'égalité des chances et de traitement entre femmes et hommes à toutes les étapes de la vie professionnelle et l'accession des femmes aux postes d'encadrement.

Globalement, le pourcentage de femmes promues à des postes de cadres supérieurs (hors classification dans la convention collective des banques, ou cadres de direction pour les filiales non régies par cette convention en France) est en augmentation par rapport aux années précédentes (en France : 39 % à fin 2010 contre 28,5 % en 2007).

Objectif 2012 : 20 % de femmes au sein du senior management du Groupe

La mixité dans l'entreprise étant facteur d'efficacité, la Direction Générale du Groupe s'engage aujourd'hui sur un objectif volontariste : au moins 20 % des postes de senior managers du Groupe seront occupés par des femmes d'ici fin 2012. Cela suppose une action spécifique et volontariste pour faire accéder au moins 100 femmes supplémentaires à ces positions.

À fin 2010, le Groupe compte près de 19 % de femmes senior managers.

Représentation des femmes au Conseil d'administration

Au 31 décembre 2010, le taux de représentation des femmes au sein du Conseil d'administration de BNP Paribas s'élève à 27,8 %, faisant de celui-ci l'un des plus féminisés de France.

Les réseaux en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes



L'association BNP Paribas MixCity a connu un essor qui s'est confirmé tout au long de l'année 2010 et a fêté son premier anniversaire. Son ambition reste de devenir un réseau social actif et porteur de valeur ajoutée dans l'entreprise en devenant acteur de la promotion de la mixité interne et externe. Fin 2010, l'association BNP Paribas MixCity compte plus de 400 adhérentes. Les résultats d'un questionnaire de satisfaction font ressortir que 97 % des membres sont satisfaites de la qualité et de l'organisation de l'association BNP Paribas MixCity.

EDF et France Télécom : un enjeu de féminisation des métiers techniques

Donner toute sa place à la diversité

Le groupe EDF entend refléter la société dans laquelle il évolue. Il considère en outre la diversité comme un levier de performance, permettant à tous les talents de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Égalité professionnelle et féminisation des métiers techniques

À EDF, l'écart salarial entre hommes et femmes s'est encore réduit : il n'est plus que de 0,6 % et la Direction Commerce a même atteint l'égalité complète. De nouvelles mesures ont été prises. La tranche d'âge pendant laquelle un haut potentiel peut être détecté a été élargie, pour que les femmes qui ont eu des enfants ne soient pas pénalisées. En outre, EDF travaille à améliorer l'attractivité de ses métiers avec, par exemple, la création du prix Fem'Energi, en partenariat avec WiN⁴ France.

Source : document de référence 2010

France Télécom

le saviez-vous ?

Le Groupe a fait de la mixité femmes/hommes une des priorités de sa politique en faveur de l'égalité des chances. Avec l'objectif ambitieux d'atteindre 35 % de femmes dans ses instances dirigeantes en 2015 et d'attirer des femmes dans les carrières scientifiques et techniques. Enfin, dans la lignée de la charte de la parentalité signée en 2008, un accord sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle a été signé en 2010.

Source : rapport annuel et de responsabilité d'entreprise 2010

GDF SUEZ : un programme de « mentoring » primé

GDF SUEZ a reçu deux labels en matière de RSE décernés par l'Association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale et a été récompensé, le 13 octobre 2010, par le Grand Prix remis dans le cadre du « Prix de l'Action Entreprise et Diversité » pour les trois dossiers : « Programme de *mentoring* destiné aux femmes du Groupe » ; « SITA Rebond, avec un focus sur deux actions à Gennevilliers et à Nice » ; « La démarche Solidario avec la mise en ligne de l'intranet en décembre 2009 »


L'accord Égalité professionnelle de GDF SUEZ SA signé en juillet 2008 pour trois ans fait l'objet de comités de suivi avec les partenaires sociaux signataires. Une journée d'action a été organisée à Paris le 8 mars 2010 par GDF SUEZ et FACE Paris associant la RATP et le Groupe Alpha pour permettre à plus de 100 femmes de découvrir des emplois réputés « masculins » et de passer des entretiens pour ces métiers.


Le processus de labellisation par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est en cours, sur les périmètres de GDF SUEZ SA et de la branche Énergie Services, avec pour objectif d'obtenir le label « Diversité » fin 2011.

Source : document de référence 2010

Lafarge : un suivi des performances et objectifs à 2012

L'augmentation du nombre de femmes aux postes de responsabilité continue de représenter un défi

(%) 

	2008	2009	2010	Objectif 2012
Cadres dirigeants et supérieurs (Lafarge Hay 18+) 	12,0	12,7	13,5	20
Conseil d'administration	5,5	5,5	17	
Cadres dirigeants (Lafarge Hay 23+)	7,5	8,4	9,9	
Cadres supérieurs (Lafarge Hay 18-22)	12,9	13,2	13,9	
Cadres (toutes catégories)	19,2	19	19	
Employés	16,3	16	16	

Les cadres dirigeants et supérieurs sont classés dans les tranches 18 et plus de la classification Hay.

Source : rapport développement durable 2010

LVMH : six sociétés du groupe dirigées par une femme

La créativité et la diversité constituant des valeurs fondatrices de LVMH, les femmes y trouvent naturellement leur place : 74 % des effectifs sont féminins. Cette forte présence féminine est une caractéristique essentielle du Groupe. Elle est liée au fait que 85 % des clients sont des femmes mais elle s'explique aussi par la nature même des métiers de LVMH, très présent dans les Parfums et Cosmétiques (84 % de femmes), la distribution de produits de luxe (81 % de femmes) ou la Mode et Maroquinerie (73 % de femmes). À l'opposé, les emplois occupés par des hommes sont majoritaires dans les métiers des Vins et Spiritueux et représentent 65 % des effectifs de ce groupe d'activités.

Le Groupe compte également 61 % de femmes parmi ses cadres et plus de 30 % parmi les Comités de Direction des Maisons. Six sociétés du Groupe ont à leur tête une Présidente : Krug, Fred, Loewe, Montres Dior, Kenzo Parfums et Acqua di Parma.

Source : document de référence 2010

L'Oréal : un fonds de dotation européen Arborus et un premier rapport international sur la diversité à venir

Défenseur de longue date de l'égalité des chances au travail, L'Oréal s'efforce de garantir la parité hommes-femmes dans les fonctions souvent majoritairement masculines ou féminines, l'égalité en termes de salaire et de formation et l'accès pour les femmes à des postes à responsabilité. Nous avons conclu un accord d'entreprise sur la parité professionnelle avec toutes les organisations syndicales françaises en 2008.

En outre, L'Oréal a co-fondé le fonds de dotation Arborus, créé au début de l'année 2010, qui encourage l'égalité professionnelle hommes-femmes à travers les pays d'Europe. Le groupe a donc pris part à la création du premier label européen pour l'égalité professionnelle hommes-femmes à l'initiative d'Arborus et avec le concours de la Commission européenne. À l'échelle mondiale, L'Oréal a participé à la création du premier label international pour la parité hommes-femmes, à l'initiative de la fondation suisse « The Gender Equality Project » et en partenariat avec le Forum économique mondial.

Pour promouvoir activement la diversité des genres, L'Oréal a créé la première charte de la parentalité en entreprise, en 2008 en France, en collaboration avec SOS Préma (une association nationale d'aide aux parents) et sous la houlette du ministère du Travail. Cette initiative, dans la droite ligne du principe de parité au travail, souligne notre détermination à favoriser un environnement de travail permettant une meilleure gestion des vies professionnelle et personnelle des parents.

En outre, en 2010, plusieurs filiales L'Oréal ont ouvert des crèches. En 2002, L'Oréal Canada lançait la crèche L'Oréal Kids qui offrait 36 places aux enfants des collaborateurs de L'Oréal. Depuis 2008, la crèche de L'Oréal Allemagne accueille 18 enfants. En France, à la fin de l'année 2010, on compte 87 places ouvertes au profit des enfants des collaborateurs dans les cinq crèches interentreprises situées à proximité des sites L'Oréal. Par ailleurs, avant la fin de l'année 2010, un centre de loisirs interentreprise géré par Filapi accueillera 17 enfants (dès trois ans) les mercredis et pendant les vacances scolaires.

Nous avons également manifesté la volonté de traiter la question des écarts de salaires entre hommes et femmes. Notre avancée est très nette depuis deux ans. L'écart s'est réduit à moins de 3 %.

Représentation féminine

- 63 % du total des effectifs du groupe au niveau mondial
- 61 % des nouvelles embauches
- 58 % des managers
- 45 % des marques internationales de L'Oréal sont placées sous la responsabilité de femmes
- 39 % des membres de nos Comités de direction sont des femmes
- 21,4 % des membres du Comité exécutif sont des femmes (depuis janvier 2011)
- 45 % des nouvelles nominations à des postes en expatriation
- 34 % des collaborateurs avec des postes en expatriation
- 15 femmes ont été nommées aux fonctions de directrice générale en 2010

Mesurer les avancées

L'évaluation et la mesure de notre réussite jouent un rôle important dans notre politique. Nous avons publié notre premier rapport sur la diversité en 2010. Celui-ci présente plus d'une centaine d'indicateurs. Il concerne nos collaborateurs et partenaires ainsi que les principales parties prenantes, et représente un outil de référence pour gérer notre politique, mais également pour dialoguer avec les personnes concernées.

Notre rapport sur la diversité a été salué par l'attribution du Grand prix à l'occasion du 6^e Forum international pour la diversité. L'objectif en 2011 est de publier notre premier rapport sur la diversité international.

PPR : une enquête auprès de 400 membres du top management

Début 2010, PPR a en outre lancé une réflexion stratégique « Leadership et Mixité », visant à promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management.

Parallèlement à l'analyse approfondie des indicateurs chiffrés de la Mixité au sein des différentes Branches du Groupe, un questionnaire en ligne a été envoyé à 400 hommes et femmes issus du top management de PPR afin de connaître leur opinion sur la place des femmes dans le Groupe et le leadership mixte. En complément, une série d'interviews approfondis auprès d'une dizaine de femmes cadres dirigeantes qui ont connu une carrière exemplaire dans chacune des Branches a été menée par un cabinet externe.

Les résultats de cette enquête ont été largement communiqués au sein du Groupe et en ont découlé trois ateliers de travail multi-branches pour continuer à avancer dans la réflexion et la traduire en plans d'actions concrets.

Source : document de référence 2010

Sanofi : réflexion menée avec 500 femmes du groupe et programme WISE aux Etats-Unis

A l'occasion de la Journée internationale de la Femme, le Directeur Général a rappelé dans une lettre à tous les salarié(e)s, son attachement à la mixité dans l'entreprise, source de richesse et de performance. Dans la continuité de cette journée, la Direction Diversité a initié une réflexion à laquelle plus de 50 pays ont participé. 500 femmes se sont réunies pour échanger sur des thèmes comme les programmes de *mentoring*, les réseaux et l'image de la femme dans l'entreprise. Les propositions ont été formalisées et valorisées dans des plans d'actions.

Pour la première fois, sanofi-aventis était un *premium sponsor* au *Women's forum* à Deauville, en octobre 2010, et a donné l'opportunité à 30 salariées de tous pays d'échanger entre elles ainsi qu'avec d'autres femmes du monde entier. Le Directeur Général a participé à la réunion des *CEO Champions* et des engagements ont été pris et publiés pour faire progresser la place des femmes dans l'entreprise. Comme action concrète de cette volonté, le conseil d'administration de sanofi-aventis a coopté en décembre 2010 un nouvel administrateur indépendant, Carole Piwnica ; à la suite de cette cooptation, qui est soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 6 mai 2011, le nouveau conseil d'administration est composé de 14 administrateurs dont 2 femmes.

Le programme WISE (*Women Inspiring Sanofi-aventis Excellence*) aux États-Unis a été récompensé par la *Healthcare Businesswomen Association* pour l'ensemble de ses actions (réseaux, mentoring...) auprès des salariées. Des programmes similaires se sont développés dans d'autres pays, en interne ou avec d'autres entreprises comme en Allemagne.

Source : document de référence 2010

4. Quelques recommandations

Quelques recommandations

1. Réaliser un état des lieux objectif des pratiques, traquer les stéréotypes, même ceux en faveur des femmes

La politique d'égalité entre les femmes et les hommes doit prendre en compte les enjeux spécifiques propres à chaque entreprise et l'état de ses pratiques. Cela peut passer par un **diagnostic sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise** en matière de recrutement, nature de postes, rémunération, formation, mobilité, évolution, accès aux instances de direction... Le diagnostic doit permettre d'intégrer les spécificités culturelles et d'identifier les **différences de perception de la réalité** qui peuvent exister entre les femmes et les hommes. Enfin, il est important de rester vigilant face aux stéréotypes concernant les femmes, même ceux qui semblent les avantager au premier abord. **La valorisation des « compétences féminines »** peut, par exemple, **bloquer l'accès des femmes à certains postes de direction pour lesquelles des « compétences masculines » seraient jugées plus utiles.**

2. Consulter, dialoguer pour mieux cerner les aspirations des femmes sans aucun a priori

Les attentes des femmes en entreprise diffèrent tout au long de leur vie. Par ailleurs, plusieurs générations de femmes peuvent se côtoyer dans l'entreprise mais ne pas avoir les mêmes aspirations, ni les mêmes schémas de pensée. Les entreprises multinationales, quant à elles, doivent jongler avec des spécificités socioculturelles multiples. Les programmes d'égalité professionnelle doivent **composer avec cette diversité et ne pas chercher à plaquer un cadre idéologique rigide sur une réalité plurielle.** Ils doivent s'appuyer sur une **consultation préalable** des femmes pour **identifier les populations types et leurs attentes respectives.**

3. Dépasser la question des femmes et faire le lien avec le projet d'entreprise sous l'angle de la création de valeur

La prise de conscience et l'acceptabilité interne passent par une **implication forte des hommes.** Les actions apparaissant comme discriminatoires envers les hommes (rechercher impérativement une femme pour un poste donné, mener des groupes de travail réservés aux femmes, affirmer des différences théoriques dans les comportements, favoriser la parentalité des femmes mais pas des hommes...) sont à éviter au profit de la recherche de cohésion et d'un projet d'entreprise, celui de **l'égalité pour tous et du mérite.** Par ailleurs, il est nécessaire de **relier ce projet à la stratégie d'entreprise et d'évaluer les externalités positives d'une telle politique.**

Quelques recommandations

4. Impulser la dynamique à tous les étages

La loi Copé-Zimmerman sur une représentation équilibrée des instances de gouvernance a commencé à enclencher une amélioration de la situation à ce niveau. Néanmoins, cette impulsion ne peut changer le quotidien des femmes au travail ni engager la **nécessaire réforme de l'organisation managériale**. Lorsqu'il s'agit d'impulser la dynamique de l'égalité professionnelle, il semblerait que le « diable soit dans les détails » : mixité dans les équipes, les projets, représentation équilibrée des femmes dans les prises de parole publiques de l'entreprise et... féminisation des titres pour les postes à responsabilité !

5. Accompagner l'évolution des modèles familiaux et l'exercice de la parentalité au travail

La politique d'égalité professionnelle doit aller au-delà des freins spécifiques à l'entreprise si elle veut s'inscrire dans la durée. Dans une société où le modèle social dominant repose sur une répartition inéquitable des responsabilités familiales entre les femmes et les hommes, **l'entreprise peut accompagner l'évolution des mentalités par des actions de sensibilisation** des jeunes diplômés recrutés sur ces questions. L'entreprise doit également encourager une plus grande implication de ses employés masculins dans la sphère familiale en facilitant **les congés parentaux et le temps partiel des pères**. Enfin, cet engagement doit s'accompagner d'une réflexion **sur l'organisation et la flexibilité du travail pour réconcilier les ambitions professionnelles et l'exercice de la parentalité**.

6. Mesurer la performance de manière fiable et s'insérer dans une dynamique de progrès continu

Imposé par la loi, **le rapport de situation comparée doit être un document stratégique guidant une démarche de progrès**. Les données devraient pouvoir être plus souvent revues par un tiers pour en garantir la qualité et les performances mises en perspective avec les pratiques du secteur ou par grade.

Une démarche de progrès réussie en matière d'égalité professionnelle passe par certains facteurs clés de succès :

- la fixation d'objectifs clairs et partagés par toute l'entreprise, avec des moyens alloués et plan d'actions associés ;
- **l'implication et l'exemplarité du top management**, essentielles pour accompagner le changement ;
- un programme **porté par l'ensemble de l'organisation**, notamment par les responsables opérationnels.

5. Annexes

Annexes

Entreprises étudiées

L'étude porte sur la liste des entreprises faisant partie du CAC 40, arrêtée au 5 septembre 2011, soit :

Accor	Crédit Agricole	Michelin	Société Générale
Air Liquide	Danone	Natixis	ST Microelectronics
Alcatel Lucent	EADS	Pernod Ricard	SUEZ Environnement
Alstom	EDF	Peugeot	Technip
ArcelorMittal	Essilor	PPR	Total
AXA	France Télécom	Publicis	Unibail-Rodamco
BNP Paribas	GDF SUEZ	Renault	Vallourec
Bouygues	Lafarge	Saint-Gobain	Veolia Environnement
Cap Gemini	L'Oréal	Sanofi	Vinci
Carrefour	LVMH	Schneider Electric	Vivendi

Annexes

Précisions méthodologiques & limitations

Sources utilisées

Cette étude a été réalisée auprès des entreprises du CAC 40 (composition au 5 septembre 2011), uniquement à partir de leur documentation publique. Deloitte n'a mené aucun travail de vérification ou d'audit des données publiées par les entreprises et ne peut être tenu responsable des informations émises par les entreprises et contenues dans cette étude. Les documents publics suivants des entreprises ont été utilisés :

- rapports, plaquettes ou documents similaires relatifs aux démarches de développement durable ou de responsabilité sociétale d'entreprise ;
- documents de référence, rapports annuels ou d'activité ;
- chartes, labels ou documents similaires ;
- politiques diversité et inclusion ;
- sites internet.

Les rapports annuels étudiés portent tous sur le cycle de reporting de l'exercice 2010.

Objet de l'étude

L'objet de cette étude est uniquement de présenter les grandes tendances des démarches des entreprises en matière de gestion de la problématique de l'égalité professionnelle femmes/hommes, en aucun cas de réaliser un recensement exhaustif ou une évaluation des pratiques de chacune des entreprises étudiées. Ainsi, certaines pratiques peuvent ne pas avoir été identifiées. Par ailleurs, cette étude n'a pas vocation à émettre un jugement sur les pratiques recensées mais d'établir un panorama des initiatives mises en place dans les sociétés étudiées. Les « focus bonnes pratiques » présentés dans ce document ont pour unique but de diffuser des retours d'expérience en termes de gestion et d'identifier des leviers d'action, mais en aucun cas de réaliser une évaluation de la qualité ou de la pertinence des démarches des entreprises citées.

Champ thématique

La mention « Initiatives en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes » telle qu'employée dans cette étude fait référence à toute mention dans les documents étudiés d'un engagement initié en faveur de l'égalité professionnelle.

Annexes

Références bibliographiques

Etudes :

- Juin 2011 : Rapport de Brigitte Grésy sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail.
- 2011 : Council of Women World Leaders 2011 [cwwl_the_gender_impact](#)
- 2011 : The Business Case For Women: Quantifying the Economic value of diversity : *Research guide*
- Mars 2011 : Carole Brugeilles et Pascal Sebillé, "Partage des activités parentales : les inégalités perdurent", paru dans *Politiques sociales et familiales*, n°103, mars 2011. http://www.inegalites.fr/IMG/pdf/partage_activites_parentales.pdf
- 8/03/2011 : Women on board 2011 – GovernanceMetrics International
- 25/03/2010 : More women in Senior Positions <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&pubId=476&type=2&furtherPubs=yes>
- Mai 2010 : Activité féminine et composition familiale depuis 1975, DARES
- 26/10/2010 : The Global Gender Gap Report 2010, Ricardo Hausmann, Harvard University; Laura D. Tyson, University of California, Berkeley, Saadia Zahidi, World Economic Forum http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf
- 10/2010 : The Corporate Gender Gap Report 2010 <https://members.weforum.org/pdf/gendergap/corporate2010.pdf>
- 2010 : Woman matter Mc Kinsey http://www.mckinsey.com/careers/women/social_sector_impact/~/_media/597E58851F5941588A76D8A98411959F.ashx
- Novembre 2010 : 2^{ème} rapport sur l'application du Code AFEP/ MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/Rapport_application_afep_medef.pdf
- Novembre 2009 : Rapport sur l'application du code consolidé de gouvernement d'entreprise AFEP/ MEDEF des sociétés cotées de décembre 2008 par les sociétés de l'indice SBF 120 http://www.observatoireath.com/ath-observatoire/custom/module/cms/content/file/Rapports_et_etudes/AFEP-MEDEF-Rapport_SBF_120_11_09.pdf

Articles :

- <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/221133667/quotas-femmes-conseils-pourquoi>
- <http://www.latribune.fr/actualites/politique/20110113trib000591847/bientot-plus-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration.html>
- <http://www.toutpourlesfemmes.com/conseil/Europe-pour-plus-de-femmes-dans.html>
- <http://www.intelligence-rh.com/actualites/management/bientot-plus-de-femmes-dans-conseils-d%E2%80%99administration-grandes-entreprises>
- <http://www.intelligence-rh.com/actualites/management/40-de-femmes-dans-conseils-d%E2%80%99administration-grandes-entreprises>
- http://www.lemonde.fr/economie/article/2009/03/06/plus-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration-une-necessite-et-un-bien_1164058_3234.html

Annexes

Références bibliographiques

Publications Deloitte :

- Janvier 2011 : Women in the boardroom : A global perspective
http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/USEng/Documents/Nominating-Corporate%20Governance%20Committee/Board%20Composition%20and%20Recruitment/Women%20in%20the%20Boardroom_Deloitte_012011.pdf
- 2011 : The gender dividend http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Greece/dttl_ps_genderdividend_130111.pdf Publications

Liens internet utiles :

- <http://www.cwwl.org/womensleadership.html>
- <http://www.senat.fr/presse/cp20101014a.html>
- <http://www.unwomen.org/fr/2011/01/michelle-bachelet-at-the-world-economic-forum-to-make-economic-political-and-social-case-for-women/>
- http://www.forumducommerce.org/news/fullstory.php/aid/585/Les_femmes_dans_l_92_E9conomie_mondiale.html
- <http://www.blog-pour-emploi.com/a-la-une/conseils-d%E2%80%99administration-les-quotas-revolutionnent-la-mixite/>
- <http://www.lesnouvellesnews.fr/index.php/entreprendre-articles-section/entreprendre/749-quotas-femmes-dans-les-conseils-dadministration-cest-vote>

Plus d'information

Cette étude a été réalisée en novembre et décembre 2011 sous la direction de Souad El Ouazzani et Julien Rivals, senior managers et sous la supervision d'Eric Dugelay, associé en charge des services en responsabilité sociale et environnementale et de Carol Lambert, associée en charge des questions d'éthique et de gouvernance. Ont également contribué à cette étude : Marine Bertuzzi et Stéphane Buracchi, assistants.

Contacts :

Eric Dugelay
Associé
01 55 61 54 13
edugelay@deloitte.fr

Carol Lambert
Associée
01 40 88 22 15
clambert@deloitte.fr

Souad El Ouazzani
Senior Manager
01 40 88 70 78
selouazzani@deloitte.fr

Julien Rivals
Senior Manager
01 40 88 83 94
jrivals@deloitte.fr

