



BAROMÈTRE SHELEADSTECH 2026

5^{ème} édition

**du baromètre SheLeadsTech
des meilleures pratiques
d'entreprises en matière de mixité
dans les métiers du numérique.**

 **ISACA** France

SheLeadsTech 

ENGAGE. EMPOWER. ELEVATE.

 **FEMMES
NUMÉRIQUE**
RÉÉCRIVONS LES CODES

**Ensemble,
faisons avancer la mixité
dans les métiers de la Tech !**

BAROMÈTRE SHELEADSTECH 2026

État des lieux de la question de l'emploi des Femmes
dans le secteur du Numérique et des pistes pour attirer,
former et recruter à ses métiers.

SOMMAIRE

Préface d'Élisabeth Moréno
Le mot de Virginie Cuvilliez

- 1** Introduction
- 2** Le baromètre SheLeadsTech,
le prix Elisabeth Moreno : le passage à l'action
- 3** Les bonnes pratiques
- 4** Poursuite de la mobilisation
- 5** Boîte à Idées
- 6** Conclusion
- 7** Pour aller plus loin...



PRÉFACE

D'ELISABETH MORENO

Cheffe d'entreprise, Membre du board DEI Sanofi,
Ancienne Ministre Égalité, Diversité.

Il y a des matins où l'on croit simplement se déplacer... et où l'on réalise, en réalité, que l'on marche sur des décennies d'intelligence invisible.

Si nous utilisons un GPS, nous le devons en grande partie à Dr. Gladys Mae West, mathématicienne dont les travaux ont rendu possibles des systèmes de navigation fiables. Si nous utilisons le Wi-Fi, c'est aussi grâce à une intuition technologique à laquelle Hedy Lamarr a contribué. Si nous tapons quelques mots dans un moteur de recherche, nous bénéficions d'idées fondatrices portées par Karen Spärck Jones, pionnière de la recherche d'information. Et si nous utilisons l'intelligence artificielle, nous empruntons un chemin ouvert dès 1842 par Ada Lovelace, qui avait compris avant beaucoup que les machines ne feraient pas que calculer : elles manipuleraient des symboles, donc du sens. Enfin, si notre smartphone fonctionne vite, longtemps, sans se transformer en bouilloire, nous devons une part de cette prouesse à Sophie Wilson et à l'architecture ARM qu'elle a contribué à rendre concrète.

Pourquoi commencer un baromètre 2026 avec ces noms - plutôt qu'avec des chiffres que nous connaissons par cœur et qui peinent à progresser ?

Parce qu'ils racontent une histoire capable de changer notre perception de la place des femmes dans les sciences et les technologies. Nous utilisons le futur tous les jours, sans reconnaître la contribution de celles qui l'ont rendu possible. Et quand on efface les modèles, on rétrécit les rêves.

Ce Baromètre SheLeadsTech / ISACA 2026 est une partie de la réponse à cette invisibilisation. Il ne se contente pas de constater : il mesure. Il met des chiffres sur ce que trop de femmes vivent encore : l'orientation contrainte, la légitimité à prouver davantage, les environnements qui usent, les plafonds qui résistent, les financements qui se concentrent, les biais qui se reproduisent - et désormais, qui s'industrialisent dans

les systèmes d'IA.

Car la question n'est plus seulement l'égalité. C'est la qualité de notre futur technologique. Si les équipes qui conçoivent les produits, les algorithmes et les infrastructures restent homogènes, les angles morts deviennent structurels. Une technologie puissante sans diversité n'est pas neutre : c'est un biais à grande vitesse.

Nous avons déjà connu cela. Marie Curie, première personne de l'histoire à recevoir deux prix Nobel, a prouvé que le génie n'a pas de genre - mais elle a aussi révélé le coût indécent qu'un système impose lorsqu'il est hostile.

En 2026, la transformation en cours sur l'IA, la cybersécurité, la robotique, les infrastructures, le numérique est d'une ampleur inédite. Et une évidence s'impose : si les femmes ne construisent pas cette transformation, elles la subiront. Ce n'est pas une opinion. C'est une loi politique de la technologie : ceux qui conçoivent fixent les règles, et ceux qui n'y sont pas deviennent des "cas d'usage".

Ce baromètre est donc un outil de lucidité et un appel au leadership. Il s'adresse aux institutions, aux écoles, aux entreprises, aux investisseurs, aux décideurs publics qui ont entre leurs mains le pouvoir de changer les choses : en orientant plus tôt, en ouvrant les filières, en corrigeant les biais dans les recrutements et les promotions, en finançant différemment, en rendant les environnements de travail réellement soutenables, et surtout en exigeant des résultats. À ce niveau-là, l'inaction n'est pas neutre : elle choisit le camp du statu quo.

Il s'adresse aussi aux femmes : ne partez pas. N'abandonnez pas. Prenez la lumière. Racontez vos trajectoires. Votre visibilité n'est pas de l'égo : c'est de l'infrastructure pour celles qui arrivent.

Si nous voulons arrêter l'hémorragie, bâtir de vraies souverainetés technologiques et créer des produits et services sains, qui soient utiles à tout le monde, et pas seulement à quelques happy few, alors il ne faut pas plus de discours. Il faut plus d'action.

Et surtout : plus de leadership. Les entreprises comme les institutions éducatives, publiques ou privées, savent y faire. Celles qui ont été reconnues et valorisées depuis la mise en œuvre de ce baromètre l'ont démontré : une décision sincère et assumée peut tout changer.

**Ce Baromètre 2026 nous donne une boussole.
À nous maintenant de tracer le chemin.**

Elisabeth Moreno



LE MOT

DE VIRGINIE CUVILLIEZ

présidente d'ISACA France

L'ISACA a lancé en 2018 le programme SheLeadsTech pour faire progresser la présence des femmes dans la Tech. Je me souviens encore de cette conférence à Édimbourg, où quelques administratrices européennes, pionnières et déterminées, portaient déjà la conviction que ce programme nous permettrait, femmes et hommes du numérique, d'aller plus loin pour faire progresser la mixité.

Chaque chapitre national s'est ensuite emparé du sujet avec ses propres dynamiques. C'est pourquoi je suis particulièrement fière, en tant que première femme présidente d'ISACA France, que notre chapitre ait créé une commission SheLeadsTech dédiée, et que ses membres — femmes et hommes — aient su la faire grandir avec autant d'énergie et de conviction.

La création de ce baromètre en est l'une des plus belles réalisations. Sa vocation est claire : aider les entreprises à avancer, leur offrir des idées concrètes, des retours d'expérience, des initiatives éprouvées par les entreprises participantes.

Aborder la question de la mixité n'est jamais simple : les leviers diffèrent selon le secteur, la taille de l'organisation, son histoire, le contexte socio-économique, son ADN et l'engagement de ses sponsors internes... car le chemin requiert une grande constance, il est souvent long et sinueux comme le remonte le baromètre cette année, avec des défis significatifs, notamment en termes d'Intelligence Artificielle où la sous-représentation des femmes est préoccupante...

C'est précisément pour cela que je tiens à remercier chaleureusement les membres de la commission SheLeadsTech d'ISACA France. Leur travail est précieux, rigoureux, et surtout essentiel dans une période où les entreprises ont besoin de repères et d'inspiration.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à Elisabeth Moreno, qui a accepté que le prix récompensant les initiatives les plus remarquables identifiées lors des entretiens menés pour le baromètre SheLeadsTech, porte son nom.

Récompenser, c'est reconnaître. Reconnaître, c'est valoriser. Et valoriser, c'est encourager et libérer toutes les initiatives qui feront réellement progresser la mixité dans la Tech. »

1 INTRODUCTION

Femmes dans la Tech, performance et souveraineté digitale.

L'urgence de choisir le leadership féminin face au recul international.



Gina Gullà-Menez,
Spécialiste des enjeux de gouvernance et de résilience à l'ère de l'intelligence artificielle
Responsable du programme exécutif « Audit numérique, Conseil et Cybersécurité » – Université Paris Dauphine – PSL Dakar
Administratrice d'ISACA France et de l'Université Paris-Saclay

1. CONTEXTE : UN ENGAGEMENT CONSTANT, DES RÉSULTATS FRAGILES

Depuis son lancement en 2018, SheLeadsTech, programme international de l'ISACA déployé en France par l'ISACA France, s'engage à accroître la représentation des femmes leaders dans le secteur technologique.

Depuis 2021, la création du baromètre SheLeadsTech et des Prix Elisabeth Moreno a renforcé cet engagement en identifiant et partageant des pistes concrètes pour encourager les femmes à rejoindre la Tech, fidéliser les talents féminins, favoriser leur progression vers des postes à responsabilité, notamment en cybersécurité et en IA.

Des alliances entre SheLeadsTech et d'autres initiatives telles que Femmes@Numérique ou encore EY WIT visent à structurer un écosystème d'entraide, de diffusion des bonnes pratiques et d'actions concrètes.

Pourtant, en 2026, force est de constater que la mixité dans ces métiers n'a pas significativement progressé.

Les chiffres sont sans appel :

- **Moins de 29 % de femmes dans la Tech en France**
- **11 % seulement dans les équipes de développement**
- **17 % d'étudiantes dans les formations TIC**
- **22 % des postes en IA et data science**
- **Moins de 10 % d'équipes fondatrices 100 % féminines dans la French Tech**
- **18 % de femmes aux postes de direction**

Par ailleurs, si le domaine de l'IA est en pleine expansion, la sous-représentation féminine y pose des défis majeurs :

- **Biais dans les algorithmes** : Une diversité limitée parmi les développeurs peut entraîner des biais dans les systèmes d'IA, reflétant des préjugés inconscients et perpétuant des stéréotypes de genre.
- **Manque de modèles féminins** : L'absence de femmes dans l'IA réduit la visibilité de rôles modèles pour les jeunes filles, limitant leur intérêt pour ces carrières.
- **Inégalités dans les opportunités** : Les femmes peuvent rencontrer des obstacles supplémentaires pour accéder aux formations et aux postes en IA, exacerbant les disparités existantes.

Un facteur externe vient rendre plus fragile encore ces efforts : l'évolution récente des politiques américaines en matière de diversité. Donald Trump rappelle, dans le cadre de sa feuille de route de stratégie de sécurité nationale, que « *les États-Unis souhaitent éliminer notamment les pratiques dites D&I (Diversité et Inclusion)* ».

2. L'INFLUENCE STRUCTURELLE DES ÉTATS-UNIS SUR L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS LES ÉTATS-UNIS DEMEURENT LE CENTRE DE GRAVITÉ MONDIAL DE LA TECH.

Leur influence s'exerce à plusieurs niveaux.

2.1 Leadership technologique mondial

Les États-Unis concentrent une grande partie des grandes entreprises technologiques globales (GAFA / Big Tech).

Lorsqu'elles modifient leurs politiques de recrutement, renforcent ou réduisent leurs engagements en matière de diversité (parité, quotas, mentorat), ou ajustent leurs critères de performance, leurs filiales européennes, y compris françaises, s'alignent. Plus largement, les entreprises européennes, dont le marché américain constitue un axe stratégique majeur, tendent également à adopter les mêmes orientations, afin de préserver leur compétitivité, leur attractivité auprès des investisseurs et clients américains. Cela crée des effets d'entraînement mondiaux.

2.2 Normes et cadres de gouvernance

Les standards américains influencent la gouvernance des données, les pratiques RH, les cadres de conformité, les politiques d'inclusion. Même si l'Europe dispose de réglementations propres (RGPD, AI Act), les normes culturelles et organisationnelles américaines pèsent fortement.

SEULEMENT
18%
DE FEMMES
AUX POSTES
DE DIRECTION

2.3 Capital-risque et financement

Les grands fonds d'investissement américains — comme Sequoia, Andreessen Horowitz, SoftBank (via Vision Fund), etc. — sont souvent des acteurs majeurs du financement des startups européennes.

Quand ces fonds privilégient certains profils de fondateurs, certains réseaux, certains modèles organisationnels, valorisent des critères spécifiques, cela influence indirectement les trajectoires des startups en France.

Si les investisseurs américains veulent plus de femmes fondatrices, cela pousse les écosystèmes comme La French Tech à s'adapter. S'ils relèguent la diversité au second plan, le signal est inverse.

3. DEPUIS 2023 : UN REcul AMÉRICAIN AUX EFFETS GLOBAUX

Depuis 2023, on peut observer aux États-Unis un recul assumé des politiques DEI (Diversity, Equity, Inclusion), ainsi que des attaques juridiques et politiques contre les programmes diversité. Et puisque les États-Unis restent le centre de gravité mondial de la Tech, ce recul se diffuse.

4. LES EFFETS CONCRETS EN FRANCE

4.1 Alignement des filiales françaises

Ces suppressions de postes DEI dans les Big Tech, l'arrêt ou gel de programmes de mentorat ciblés, la remise en cause des objectifs de parité, le discours dominant : « la diversité nuit à la performance » ont des conséquences importantes sur les entreprises françaises. Elles vont aligner leurs politiques, réduire leurs budgets diversité, mettre en pause certains programmes femmes et adopter des approches RH dites « neutres ». Or, l'absence de politiques correctrices renforce mécaniquement les déséquilibres.

4.2 Effet d'imitation dans l'écosystème français

Les entreprises françaises de la Tech en observant ce que font les entreprises américaines, craignent d'être perçues comme « idéologiques » et deviennent plus prudentes sur les sujets femmes / égalité. On voit émerger en France des discours tels que « la diversité est une discrimination inversée », « parler de genre est militant »,...

Ces discours freinent les politiques volontaristes et délégitiment les actions en faveur des femmes. Il en résulte, moins de communication sur la parité, moins d'initiatives visibles ; la diversité est reléguée au second plan face aux enjeux business / IA / rentabilité.

4.3 Capital-risque : un retour à des schémas masculins

Le capital-risque américain, dominant en Europe finance majoritairement des fondateurs masculins, valorise des profils très normés (hommes, réseaux existants), considère de plus en plus la diversité comme un « nice to have ».

En France les femmes fondatrices sont encore plus pénalisées, les projets portés par des femmes sont jugés plus « risqués », l'accès aux financements se durcit.

4.4 IA et biais amplifiés

Les investissements considérables sur des projets américains poussent une industrialisation rapide de l'IA, sans réel encadrement éthique ou diversité, avec des équipes de conception très peu féminisées.

Ce contexte renforce en France les décisions algorithmiques défavorables aux femmes, le renforcement des inégalités dans l'accès aux postes tech avancés (IA, cyber, data) et l'importation d'outils conçus dans des environnements peu féminisés.

5. POSITION : UNE RESPONSABILITÉ EUROPÉENNE ASSUMÉE

Face à cette évolution, la France et l'Europe ont une responsabilité stratégique. Maintenir les initiatives et les politiques volontaristes n'est pas un choix idéologique. C'est un choix économique, démocratique et technologique.

La diversité améliore la performance collective, réduit les biais systémiques, renforce la légitimité des systèmes d'IA, soutient l'innovation durable.

Ne pas importer aveuglément les reculs internationaux est un acte de souveraineté.

C'est précisément pour cette raison qu'une initiative comme SheLeadsTech est essentielle.

La mixité est une condition de performance, d'équité et de confiance dans le numérique de demain. Défendre une tech inclusive, c'est défendre : la compétitivité, la justice, la qualité des systèmes numériques, la confiance dans l'IA.

ISACA France, pour un digital de confiance.

IA ET BIAIS AMPLIFIÉS

LES PROJETS PORTÉS PAR DES FEMMES SONT JUGÉS PLUS “RISQUÉS”, L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS SE DURCIT.



FOCUS **Le regard des étudiants 2026** du Master Paris-Dauphine PSL Systemes d'Information de l'Entreprise Étendue (M2 SIEE)

Observer, comprendre, agir, poursuivre. En tant qu'étudiants de Paris Dauphine-PSL, futurs employés dans le monde du numérique, participer au jury du Baromètre SheLeadsTech 2026 aura été pour nous l'opportunité de voir se concrétiser l'engagement de structures données en actions réelles, en faveur de la féminisation des métiers du numérique.

Cette édition 2026 nous a particulièrement marqués par un constat : dans la majorité des entreprises candidates, les initiatives existent déjà ; de surcroît, ces démarches sont de

plus en plus structurées et crédibles, confirmant in extenso une réalité essentielle : la mixité ne progresse pas par hasard. Elle avance uniquement lorsqu'elle est portée à tous les niveaux de l'organisation, avec une volonté assumée et durable.

Ce fait s'applique d'autant plus à tous les échelons qu'un prix Enseignement, nouveauté de cette année, a été mis en place pour récompenser les initiatives structurantes portées par les établissements et les acteurs de formation.

Nous avons aussi observé une montée en maturité des dispositifs : l'objectif n'est plus seulement d'attirer des talents féminins, mais aussi de les fidéliser et de leur permettre d'évoluer vers des fonctions clés, là où les femmes restent encore trop sous-représentées. Cybersécurité, intelligence artificielle, pilotage de programmes stratégiques... autant de trajectoires qui structurent l'avenir du secteur, mais où persistent encore des freins puissants. Or, leur présence à ces postes prometteurs d'avenir deviennent, peu ou prou, un critère déterminant dans nos choix de carrière. Nous aspirons, de fait, à rejoindre des organisations où la diversité n'est pas un argument de communication, mais une réalité vécue, mesurable, et cohérente avec les pratiques internes.

De la préparation du baromètre à sa remise de prix à l'UNESCO entourés d'acteurs prédominants du système français, nous sommes fiers d'avoir contribué, à notre échelle, à porter cette dynamique collective.

Nous encourageons les organisations participantes à poursuivre leurs efforts dans la durée, et espérons que les prochaines éditions du baromètre continueront de valoriser l'ensemble des initiatives structurantes portées... y compris par l'enseignement. Car si l'on veut changer les trajectoires, c'est aussi dès la formation que tout commence.



Renan KNAUB
et le Pôle SheLeadsTech 2026
Paris Dauphine-PSL SIEE.

2



LE BAROMÈTRE SHELEADSTECH, le prix Elisabeth Moreno : le passage à l'action

Depuis son lancement, le programme SheLeadsTech (porté par ISACA FRANCE dès 2019) s'attache à renforcer la place des femmes dans le secteur technologique. Dès ses premières actions, un cycle de conférences a mis en avant des rôles modèles féminins de la Tech, offrant des témoignages inspirants sur les opportunités et les défis du secteur.

En 2021, sous le marrainage de Madame Elisabeth Moreno, alors ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, SheLeadsTech a pris un nouvel élan avec la création d'un baromètre des bonnes pratiques et du Prix Elisabeth Moreno. Ces initiatives vont au-delà du simple constat en identifiant et en promouvant des pratiques exemplaires favorisant la mixité, l'inclusion et l'évolution des femmes dans les métiers du numérique, notamment en cybersécurité et en intelligence artificielle.

Contrairement aux approches de «name and shame», qui consistent à pointer du doigt les entreprises défaillantes en matière d'inclusion, le baromètre SheLeadsTech s'appuie sur une philosophie de «protect and promote».

L'objectif est de reconnaître et valoriser les initiatives exemplaires mises en place dans les organisations, en les partageant à travers le «Baromètre SheLeadsTech» et le Prix Elisabeth Moreno.

Ces actions ne se limitent pas à un simple état des lieux, mais sont conçues comme de véritables leviers de transformation, encourageant la coopération entre les acteurs du numérique pour instaurer une représentation équitable et durable des femmes dans le secteur.

Le baromètre repose sur une vingtaine de questions articulées autour de quatre axes stratégiques :

- **Attirer** : encourager davantage de jeunes filles à s'orienter vers les métiers du numérique.
- **Garder** : assurer un environnement de travail inclusif et équitable.
- **Faire évoluer** : permettre aux femmes de progresser vers des postes à responsabilité.
- **Focus Cybersécurité et IA** : Mettre en avant les enjeux spécifiques de ces secteurs, où la mixité reste particulièrement faible.

Ce baromètre permet d'identifier les bonnes pratiques pouvant être généralisées et adaptées par d'autres entreprises, renforçant ainsi l'impact collectif du programme.

Au fil des ans, le Prix Elisabeth Moreno est devenu un symbole fort de l'engagement des entreprises en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les métiers du numérique. Il récompense chaque année les initiatives les plus innovantes et efficaces en matière de mixité.

- **En 2022**, Orange a été distinguée pour ses efforts en matière d'égalité professionnelle et de développement des talents féminins.
- **En 2023**, EdenRed, représentée par Flore Cholley a été mise à l'honneur pour son engagement et ses actions concrètes en faveur de la parité dans la Tech.
- **En 2024**, trois prix Elisabeth Moreno ont été remis, chacun reflétant la diversité de notre communauté professionnelle :
 - Le Prix de l'Entreprise du Secteur Public, a été remis à l'INRAE, représenté par Catherine Beaumont
 - Le Prix de la Grande Entreprise du Secteur Privé, a été décerné à CGI représenté par Lorraine Joyes et Sandrine Daniau.
 - Le Prix de la TPE, PME, ETI, remis à mc2i représenté par Isabelle Dubacq.
- **En 2025**, les trois prix Elisabeth Moreno ont été remis aux entreprises suivantes :
 - Le Prix de l'Entreprise du Secteur Public, à la DIRISI, Direction interarmées des Réseaux d'Infrastructure et des Systèmes représentée par la Colonelle Diane Geribaldi.
 - Le Prix de la Grande Entreprise du Secteur Privé, a été décerné à KPMG représentée par Pauline Eckert et Patricia Vasio, Associées Practice Connected Tech.
 - Le Prix de la TPE, PME, ETI, remis à CySAFE représentée par Fatiha Zeghoudi, la CEO.

Le Baromètre SheLeadsTech

UN CERCLE VERTUEUX

Lors de l'édition 2026, une dizaine d'entreprises nominées ont présenté leurs initiatives devant un jury d'experts, réuni le 2 février à l'Université Paris Dauphine - PSL. L'objectif du jury était d'évaluer le niveau d'engagement réel des entreprises, d'identifier les pratiques les plus innovantes et efficaces, et d'en mesurer l'impact concret grâce à des indicateurs de performance précis. Le jury a tenu à saluer de manière particulière la qualité, la constance et l'impact de l'engagement de certains établissements d'enseignement.

Cette reconnaissance a nourri une réflexion plus large au sein de la commission : pour créer une catégorie spécifique "Enseignement", afin de mieux valoriser les initiatives structurantes portées par les établissements et les acteurs de la formation.

Les Quatre prix Elisabeth Moreno ont été remis, à l'occasion des Assises de femmes@numérique du 11 février 2026

Dans la catégorie enseignement,

le prix a été remis à l'**ENSIM** représenté par **Catherine Cleder** et **Charles Pezerat**.

Dans la catégorie Grande Entreprise,

le Prix Elisabeth Moreno a été décerné à **AXA** représenté par **Aurélie Vallée** et **Anne-Laure Le Gallo**.

Dans la catégorie TPE PME,

le prix a été décerné à **DailyMotion** représenté par **Ornella Amsellem** et **Chloé Lardeau**

Le Prix de l'Entreprise du Secteur Public

a récompensé **France Travail**, représentée par **Stephanie Clementine-Peytavy** et **Michel Bezy**.



Présentations des actions des organisations candidates devant le jury SheLeadsTech le 19 janvier 2026 à Paris-Dauphine.



Les lauréats des Quatre prix Elisabeth Moreno aux Assises de femmes@numérique le 11 février 2026 à l'UNESCO

2



Catherine Cleder



Charles Pezerat

LAURÉATE DU PRIX ENSEIGNEMENT

Témoignage ENSIM

Catherine Cleder, Directrice adjointe de l'ENSIM

Charles Pezerat, Directeur de l'ENSIM

A PROPOS DE L'ENSIM

L'ENSIM, École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Le Mans Université, forme en cinq ans, des experts en Informatique et en Acoustique & Instrumentation. École publique engagée, elle s'appuie sur un écosystème territorial fort (Le Mans Université, Le Mans Métropole, Institut d'informatique Claude Chappe, CFA Formasup Pays de la Loire) pour porter une stratégie de mixité ambitieuse.

À travers les trois piliers — Susciter, Sécuriser, Diversifier — nous transformons l'engagement en faveur de la parité en un modèle de formation robuste et répliquable.



*À l'ENSIM,
nous sécurisons une métamorphose :
notre rôle est de lever chaque obstacle
pour que la collégienne d'hier devienne
la femme ingénieure diplômée de demain.*

Catherine Cleder

2



Aurélie Vallée



Anne-Laure Le Gallo

LE PRIX DE LA GRANDE ENTREPRISE DU SECTEUR PRIVÉ

Témoignage AXA

Aurélie Vallée, DSI Santé et Collectives & International

Anne-Laure Le Gallo, Data&iA Office AXA France

A PROPOS D'AXA FRANCE

Entité du Groupe AXA, dirigée par Mathieu Godart, AXA France est le premier assureur français. Assureur multi spécialiste, il protège 8 millions de clients, particuliers, entreprises et professionnels, grâce à l'expertise et à la proximité de ses réseaux commerciaux et près de 14 000 collaborateurs.



A l'heure où la tech façonne la société et en en tant qu'assureur responsable, nous avons le devoir de fournir des solutions qui ressemblent à nos clients, dont 50% sont des femmes.

Et parce que les solutions technologiques ressemblent aux équipes qui les conçoivent, la mixité au sein de nos équipes n'est pas une option.

C'est la conviction portée par les femmes et les hommes de Women Tech-IT, une initiative ancrée au cœur de la Direction Transfo et Tech d'AXA France.

Ce prix récompense 4 années d'engagement et d'actions pour attirer plus de femmes dans les métiers du numérique, les faire progresser et les faire réussir.

Au-delà de notre organisation, nous répondons aussi à un enjeu économique, sociétal et à un impératif stratégique.

Nous allons donc continuer à changer le code pour un monde numérique qui nous ressemble.

Aurélie Vallée et Anne-Laure Le Gallo

2

DAILYMOTION



Ornella Amsellem



Chloé Lardeau

LE PRIX L'ENTREPRISE TPE PME,

Témoignage DailyMotion

Ornella Amsellem, CPO - Chief People Officer

Chloé Lardeau, Brand Partnerships Manager

A PROPOS DAILYMOTION

Dailymotion fondée à Paris en 2005, est l'une des principales plateformes mondiales de création, diffusion et monétisation vidéo. Présente dans 191 pays et disponible en 35 langues, elle réunit plus de 400 millions d'utilisateurs par mois pour 4 milliards de vues. Sa technologie propriétaire - dont RAY, sa solution data et IA lancée en novembre 2025 - garantit un environnement brand-safe, performant et mesuré pour les marques, les médias et les institutions.

Dailymotion met cette technologie au service de deux offres complémentaires :

- Dailymotion Advertising : suite marketing conçue pour maximiser la performance des campagnes vidéo dans un environnement contrôlé et mesuré. Elle intègre notamment RAY, technologie data et IA qui optimise le ciblage et la performance publicitaire en temps réel.
- Dailymotion Pro : une solution vidéo sur-mesure, évolutive et personnalisable au service des entreprises et des éditeurs.

Responsabilité, inclusion et innovation sont au cœur de notre mission : Dailymotion s'engage pour une vidéo plus éthique, accessible, inclusive et respectueuse, en luttant activement contre la désinformation et en développant des technologies responsables.



Les femmes vont être les grandes perdantes de la révolution technologique à l'œuvre depuis plusieurs décennies.

Il est essentiel de prendre conscience des risques économiques et déontologiques liés à leur sous-représentation dans l'industrie numérique.

Les entreprises de notre secteur ont une responsabilité majeure pour tendre vers la parité, en mettant en place un cadre de travail réellement attractif et propice à la rétention et à l'évolution des femmes. Leur engagement sera notre meilleur levier pour une tech plus inclusive.

Ornella Amsellem



Laurence COSSON-PIANTONI



Elodie RICHET

LE PRIX DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR PUBLIC

Témoignage France Travail

Stephanie Clementine-Peytavy, Head of Social Performance
Management and Payroll

Michel Bezy, Head of Infrastructure and Security Foundations

A PROPOS DE FRANCE TRAVAIL

France Travail est l'opérateur public de référence du marché de l'emploi.

Dans le cadre de sa mission de service public, l'établissement s'engage à garantir l'indemnisation et l'accompagnement de toutes les personnes à la recherche d'emploi et à répondre aux besoins de recrutement de toutes les entreprises.

Pour ce faire, France Travail s'appuie sur un réseau de près de 900 agences de proximité, sur 55 000 collaborateurs et sur la coopération avec tous les autres acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation, réunis dans le Réseau pour l'emploi.



Michel Bezy et Stephanie Clementine-Peytavy
lors de la remise du prix Elisabeth Moreno le 11 février 2026



*Il était une fois une DSI peu satisfaite
du taux de femmes dans ses effectifs IT
et qui décida d'agir.
Parmi les actions engagées, le lancement
du collectif FEMIN'IT marqua un tournant.*

*Trois ans plus tard, au sein de la DSI devenue DGA Tech
de France Travail, la mixité dans les métiers IT et dans
le management a réellement progressé.
Le prix Elisabeth Moreno nous donne l'énergie
d'aller plus loin, avec une ambition forte :
atteindre 40 % de femmes dans la Tech d'ici 2030.*

*Et à ce moment-là, on pourra entendre :
« Ils vécurent mixtes et eurent beaucoup...
de talents ! »*

*Laurence Cosson-Piantoni,
Directrice de la Performance sociale de la DGA Tech de France Travail*

*Elodie Richet,
Responsable de département Relation Utilisateurs Sud Ouest*

3

BONNES PRATIQUES observées en matière de féminisation du numérique

L'analyse des réponses apportées au questionnaire met en lumière les pratiques concrètes déployées par les entreprises pour améliorer la mixité au sein des métiers de la Tech.

Cette année, au-delà des actions classiques de sensibilisation, les entreprises mettent en œuvre des dispositifs encadrés et souvent alignés avec les exigences réglementaires nationales et européennes : plans d'égalité salariale fondés sur des audits et des indicateurs précis, mécanismes de correction des écarts de rémunération, dispositifs formalisés de prévention et de traitement des violences et du harcèlement, référents identifiés et procédures de signalement sécurisées.

Ces entreprises ne se contentent plus d'intentions affichées. Elles déploient des actions concrètes sur l'ensemble du cycle professionnel : recrutement, progression de carrière, conditions de travail, prévention des risques psychosociaux et lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Elles agissent également en amont pour améliorer l'attractivité des métiers de la Tech auprès des jeunes femmes et en aval par la mise en place d'indicateurs permettant d'évaluer l'impact réel des politiques menées.

L'engagement en faveur de la mixité devient ainsi une démarche structurée, intégrée à la gouvernance de l'entreprise et soutenue par des obligations légales, mais portée avant tout comme un levier stratégique de performance et de responsabilité.

90% ont mis en place des actions spécifiques permettant de garantir l'équité F/H des rémunérations et des promotions

Dans le prolongement de la Directive européenne sur la transparence des rémunérations visant à renforcer le principe « à travail égal, salaire égal », une large majorité des entreprises répondantes a engagé des démarches structurées pour garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Ces initiatives portent notamment sur la transparence des grilles de rémunération, l'analyse et la publication des écarts de salaire, l'équité dans les augmentations et les promotions, ainsi que sur la représentation des femmes dans les plus hautes rémunérations.

Il s'agit d'abord d'objectiver les écarts par des indicateurs précis et des audits réguliers, puis de mettre en œuvre des mesures correctrices lorsque des disparités injustifiées sont constatées. Ces actions peuvent prendre la forme d'ajustements salariaux, de révisions des processus d'évaluation et de promotion, ou encore de politiques de recrutement et de progression de carrière visant à réduire durablement les déséquilibres identifiés.

Carla Couthon : DRH FRANCE - Senior HRBP South EMEA/LATAM, Pure Storage



Chaque année, nous faisons réaliser un audit externe, piloté depuis le siège aux États-Unis, qui couvre l'ensemble de nos filiales en Europe et ailleurs.

Cet audit compare nos pratiques à un panel d'environ 25 à 30 entreprises similaires, et propose des fourchettes de rémunération selon le poste, le niveau d'expérience et les avantages en nature. Cela nous sert de boussole, aussi bien pour les recrutements externes que pour les mobilités internes et les promotions. La première vertu de ce dispositif est de lever l'opacité.

Nous constatons que, lors des négociations salariales, les femmes formulent en moyenne des prétentions inférieures à celles de leurs homologues masculins. Dans près de 70% des cas, nous rehaussons spontanément leurs propositions, car nous connaissons les fourchettes du marché. À profils comparables – expérience équivalente, entreprises précédentes similaires – les femmes demandent en moyenne 20% de moins que les hommes.

Cela arrive régulièrement : je participe souvent à la phase finale des recrutements et je constate que la prétention salariale de la candidate est nettement inférieure à celle d'un homme au profil équivalent dans la même équipe.

Grâce à notre indicateur salarial, nous pouvons alors aligner sa rémunération sur celle de ses pairs masculins. C'est précisément pour cela que j'apprécie cette approche : elle nous permet de garantir que les ajustements sont réellement effectués, que ce soit lors d'un recrutement ou d'une promotion.

90% ont mis en place en interne des mesures de lutte contre le harcèlement, la discrimination, les violences sexistes et sexuelles (HDVSS)

La mixité dans les métiers de la Tech est fondamentale pour s'aligner avec le monde extérieur et développer la compétitivité. Pour répondre à ces enjeux, les programmes efficaces de la majorité des entreprises répondantes sont soutenus au plus haut niveau de l'entreprise. Les initiatives qui fonctionnent bénéficient d'un véritable sponsoring de la direction, avec une politique claire, des objectifs mesurables et un budget dédié.

Pour assurer un impact réel, plusieurs leviers sont activés : des programmes de mentoring et de formation structurés, la mise en avant des réussites féminines, une adaptation des critères d'évaluation pour garantir une progression équitable, et des plans de succession intégrant des objectifs de parité pour favoriser l'accès des femmes aux postes de leadership.

Stéphanie Rahier, DSI, Groupe AFNOR

Avec un comité de direction de la DSI dont la mixité est aujourd'hui mieux équilibrée, nous constatons une évolution très nette des dynamiques en réunion : les remarques sexistes se sont raréfiées et il est devenu plus exceptionnel que certains monopolisent la parole.

Je le mesure d'autant plus que, depuis mon arrivée, j'ai veillé à renforcer la représentation des femmes au sein du Codir. La diversité ne change pas seulement les chiffres, elle transforme concrètement les interactions et les prises de décision.

Par ailleurs, nous avons structuré une démarche de prévention en déployant des formations dédiées à la lutte contre le harcèlement, les discriminations et les violences sexistes et sexuelles à destination des managers.

J'ai également engagé des actions de sensibilisation en comité de direction, auprès des équipes internes et externes.

Nous avons notamment fait intervenir la référente AFNOR sur ces sujets pour une session interactive d'une heure, construite autour de cas pratiques :

Est-ce normal ? Est-ce du harcèlement ? De quelle situation parle-t-on ?

Les échanges ont été riches et parfois confrontants, mais surtout éclairants. Ils ont permis de clarifier les frontières, de lever certaines ambiguïtés et de construire une culture commune fondée sur le respect et la responsabilité.

85% ont conduit des actions de communication externe pour inciter les femmes à rejoindre les métiers du numérique

La majorité des répondants communiquent sur l'intérêt d'intégrer les métiers de la tech. L'image de métiers inaccessibles et difficiles à la vie dure. Il est question ici d'encourager les jeunes filles et de leur proposer des métiers qui sont accessibles et passionnants. En outre l'immense variété de métiers aux salaires attractifs, et aux conditions de travail confortables, donne accès rapidement à des postes d'encadrement.

Les métiers de la tech et du numérique donnent accès à d'autres filières plus traditionnelles dans l'entreprise, et demeurent le meilleur tremplin pour une carrière ambitieuse. C'est donc un enjeu de taille d'inverser l'opinion générale quant aux métiers de la tech.

Catherine Cleder, Directrice adjointe, ENSIM

Notre plus grande fierté à l'ENSIM, c'est l'association étudiante de prévention "Préven'Team", créée par des étudiants à la suite d'un séminaire dont ils sont revenus sidérés par l'ampleur de leurs responsabilités en tant que présidents d'associations et organisateurs de soirées. Ils ont alors pris conscience de tout l'impact qu'ils pouvaient avoir sur la qualité de vie des étudiantes et des étudiants.

La mixité ne bénéficie pas qu'aux jeunes femmes. Ils se sont emparés de l'ensemble des mesures mises en place depuis trois ans, faisant de la mixité l'ADN de l'école et l'ancrant au cœur de la vie étudiante.

80% des répondants déclarent avoir aménagé des conditions de travail propices au bon équilibre vie privée/vie professionnelle

Une grande majorité des répondants au questionnaire du baromètre SheLeadsTech 2026 déclare avoir aménagé l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, pour tenir compte des contraintes liées à une vie familiale.

Sont alors mis en place des possibilités d'aménagements des horaires de travail, un recours favorisé au télétravail, et un moindre recours aux réunions en fin d'après-midi. Enfin, conformément à la loi, le retour de congés parental est organisé, avec le cas échéant, une aide au retour.



Fatiha Zeghoudi, CEO, Cysafe Consulting.

Il est impératif de revoir la manière dont les offres d'emploi s'adressent aux femmes, tant dans la rédaction des fiches de poste que dans le processus de recrutement global.

En effet, 80 % des femmes ne postulent pas si elles ne se sentent pas représentées par l'annonce.

75% des répondants ont revu leurs pratiques de recrutement pour attirer plus de femmes dans les métiers du numérique

La mise en place de politiques de recrutement de femmes dans le numérique, permet d'ouvrir à la mixité les recrutements dans ces postes en pénurie de candidats. En l'occurrence, la préférence volontaire entre une candidature féminine par rapport à une candidature masculine peut ici ne pas suffire.

La communication en amont sur les avantages et l'accessibilité de ces métiers prend tout son sens pour mobiliser les talents, et susciter les vocations. Clairement, afficher l'objectif à moyen terme de parité et en attendant, fixer des objectifs intermédiaires.

Les objectifs peuvent être différenciés par métier en fonction des compétences disponibles sur le marché de l'emploi.



Stephanie Clementine-Peytavy, Head of Social Performance Management and Payroll France Travail

Michel Bezy, Head of Infrastructure and Security Foundations, France Travail



Nous avons repensé notre manière de rédiger les offres d'emploi pour les rendre plus inclusives et attractives. Par exemple, nous avons supprimé des termes comme 'expert', qui peuvent décourager certaines candidates, en leur donnant l'impression de ne pas correspondre au profil recherché. Nous avons convaincu les opérationnels de simplifier les cahiers des charges afin d'ouvrir davantage de possibilités.

Si l'impact exact de ces changements est difficile à quantifier, ce que nous observons, c'est que nous avons recruté 40% de femmes sur les deux dernières années.

75% utilisent des indicateurs de performance pour mesurer l'impact de leurs actions de rétention des femmes dans leur entreprise

Les entreprises suivent des indicateurs clés pour évaluer l'efficacité de leurs actions en faveur de la rétention des femmes. Elles analysent le taux de promotion des collaboratrices pour mesurer leur accès aux postes de responsabilité.

Le suivi des écarts de rémunération permet d'identifier et de corriger d'éventuelles inégalités salariales.

Elles évaluent également les taux de départ et de retour après un congé maternité pour comprendre les freins à la progression des carrières féminines. Des enquêtes internes sont menées pour mesurer l'engagement et la satisfaction des employées. Enfin, elles ajustent leurs politiques en fonction des résultats afin d'améliorer continuellement l'inclusion et la rétention des talents féminins.



Christophe Gabette, Directeur Ressources Humaines, Communication et RSE chez Berger-Levrault.

Les facteurs clés pour accélérer la transformation vers une mixité réelle.

Grâce à des actions diffuses menées depuis plusieurs années, nous avons un terreau fertile au sein de Berger-Levrault : 44% de femmes dans l'entreprise mais seulement 6% de femmes dans les instances de direction et aucune au comité exécutif en 2022. L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante, plus jeune, a marqué un tournant décisif. Elle a incarné nos convictions de mixité.

C'est à partir de ces deux facteurs clés ; terrain fertile et conviction au sommet ; que nous avons pu engager la transformation du groupe : recomposer l'ensemble de la structure managériale, intégrer de nouvelles compétences, promouvoir en interne des femmes talentueuses.

Des résultats ont été obtenus en 24 mois, avec 3 femmes au COMEX et plus de 40% de femmes dans les instances de direction.

Notre expérience montre qu'avec un terreau favorable et une volonté de la direction, la transformation peut se faire vite.

70% conduisent des actions auprès des écoles pour faire connaître les métiers du numérique, et rappeler que les femmes y ont toute leur place

Il ressort également de l'étude des résultats du baromètre SheLeadsTech 2026 que nombre d'entreprises réalisent des sensibilisations à leurs métiers directement dans les écoles, en insistant bien entendu sur le fait que la tech n'a pas de genre, et que de nombreuses opportunités de carrière sont possibles.

Il s'agit notamment de lutter contre l'image hermétique et inaccessible de ces métiers, et de montrer qu'il est aussi possible d'accéder à des postes d'encadrement.

L'apprentissage est alors une clé fondamentale pour pouvoir faire ses premiers pas dans la tech.



Elyes Jouini, Professeur des universités, titulaire d'une Chaire Dauphine-UNESCO

Avec des parcours scolaires plus fluides et une meilleure réussite globale à l'école, les filles sont moins présentes que les garçons dans les parcours scientifiques et techniques. Mais la situation est très contrastée, elles sont 25% en Corée du Sud et 55% en Tunisie.

C'est donc essentiellement une question de culture, d'environnement et d'organisation des études. Ne pas agir ce serait se priver de talents au moment où les besoins dans le numérique explosent et que ce champ façonne de plus en plus l'avenir de nos sociétés.

75 % des répondants déclarent sensibiliser en interne sur le thème du sexisme

La lutte contre les agissements sexistes est également une action fondamentale pour une majorité des déclarants au questionnaire du baromètre SheLeadsTech 2026.

Pour ce faire, des sensibilisations internes sont développées pour permettre en premier lieu aux salariés de connaître la Loi sur le sujet, et donc de développer la responsabilité de chacun. Il s'agit d'une action collective préventive essentielle. En second lieu, ces sensibilisations peuvent être le moment de communiquer sur les moyens mis en place pour remonter des signalements, condition pour une « tolérance zéro ».

La lutte contre les agissements, et une prise en compte des situations de souffrance, sont des préalables essentiels à toute politique interne visant une mixité des équipes. Elle répond aux exigences de la Loi, et demande à être comprise par toutes et tous.



Colonelle Diane Geribaldi, Chef d'état-major de la DIRISI

Nous avons instauré des référents mixité. Il s'agit d'une réseau interne d'hommes et femmes formés aux problématiques de genre. Ils sont hors voies hiérarchiques et des conseillers du commandement. Cependant, la véritable solution en matière de lutte contre les violences sexuelles et sexiste doit émaner du commandement.

C'est pourquoi un séminaire a été organisé en octobre dernier afin d'optimiser les processus de remontée des informations et de réduire le temps de réaction, notamment pour activer l'article 40 auprès du procureur de la République lorsqu'un acte est identifié.

Pourquoi est-il crucial de lutter contre ces problématiques ? On sait que 30 % des recrutements de la DIRISI se font par le bouche-à-oreille, il est donc essentiel que les femmes puissent témoigner d'un environnement de travail de confiance. Lorsqu'une femme pourra affirmer à d'autres que ces sujets ne sont pas ignorés mais abordés et traités, cela contribuera à attirer davantage de femmes, en leur assurant une ambiance de travail saine.

70 % des répondants ont mis en place un réseau féminin interne ou externe

Une immense majorité des participants au baromètre SheLeadsTech 2026 remonte la mise en place de lieux-ressources pour les femmes dans l'entreprise. Ces réseaux permettent d'informer sur les droits ou des actions spécifiques, de rassembler parfois à travers des actions régulières, et de prendre aussi en compte les questionnements spécifiques ou même de remonter des signalements.

Ces réseaux peuvent être mis en place par l'entreprise directement, et peuvent être pensés comme une extension de la mission des ressources humaines, avec le concours de la communication pour monter des événements.

Ces réseaux peuvent aussi être inter-entreprises, organisés autour de métiers, ou portés par une organisation syndicale.



Aurélie Vallée, DSI Santé et Collectives & International, AXA France
Anne-Laure Le Gallo, Data&iA Office AXA France

Nous avons réalisé une analyse métier par métier, et notre objectif est clair : renforcer la présence féminine dans les filières où les femmes sont encore sous-représentées, plutôt que d'augmenter notre taux global en féminisant des domaines déjà bien pourvus.



Pour soutenir cette démarche, les ateliers que nous organisons au sein de l'initiative Women Tech-IT encouragent les femmes à oser se projeter plus haut dans la pyramide hiérarchique. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'annoncer que 35 % de nos effectifs sont constitués de femmes, avec une représentation significative à tous les niveaux hiérarchiques.

RAPPORT ISACA INTERNATIONAL SUR LES METIERS ET LA CULTURE TECH :

Malgré des années de progrès dans le secteur de la tech,
87% pensent que les femmes sont encore sous-représentées

Accroître le nombre de femmes dans les métiers du numérique contribue à améliorer le niveau global de compétence et la productivité, mais les femmes sont encore largement sous-représentées dans le numérique, pour **87%** des 7.726 répondants à l'enquête ISACA sur les Métiers et la Culture Tech.

AUTRES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUETE :



74%
disent qu'attirer et
garder les talents
est un challenge



Seulement
41%
ont mis en place
un programme
pour recruter
plus de femmes

POURQUOI LES FEMMES SONT-ELLES ENCORE SOUS-REPRESENTÉES DANS LES MÉTIERS DE LA TECH ?

43% des femmes | **21%** des hommes
disent que c'est parce que la plupart
des rôles modèles sont des hommes

43% des femmes | **15%** des hommes
disent que c'est à cause de l'inégalité des
salaires entre les femmes et les hommes

LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT DOIVENT FAIRE PLUS POUR AMÉLIORER L'INCLUSION, COMME :

52%
disent que
les écoles devraient
s'entourer de
mentors ou de rôles
modèles féminins

42%
disent que
les écoles devraient
mettre en place des
clubs et réseaux du
numérique pour les
jeunes filles et les
femmes

31%
disent que
les écoles
devraient
recruter plus
d'enseignantes
dans le numérique

DES PROGRES DEJA ENREGISTRES

Point positif, l'enquête montre un niveau de satisfaction de leur développement de
carrière quasi-identique chez les femmes et chez les hommes



(72% des hommes) sont
satisfaites ou très
satisfaites de leur
développement de carrière



(72% des hommes) ont été
augmentées ou promues au
cours des deux dernières années

4

LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS

Selon le **Global Gender Gap Report 2024** du Forum économique mondial, le monde doit combler 68,5 % du fossé entre les femmes et les hommes, avec une progression annuelle de seulement 0,1 %. À ce rythme, il faudrait encore cinq générations pour atteindre la parité complète.

Selon le rapport de l'ISACA International (ci-contre), malgré des avancées, **87 % des répondants estiment que les femmes restent sous-représentées dans la tech**, en raison du manque de rôles modèles féminins et des inégalités salariales. Peu d'entreprises (41 %) mettent en place des programmes de recrutement dédiés, et les écoles pourraient jouer un rôle clé en favorisant le mentorat et les réseaux féminins. Toutefois, des progrès sont visibles, avec un niveau de satisfaction professionnelle quasi égal entre hommes et femmes.

Malgré ce constat préoccupant, de nombreuses initiatives locales et nationales ont émergé ces dernières années pour promouvoir l'égalité des sexes. Des mesures autrefois controversées, comme la non-mixité et les quotas, sont désormais reconnues comme des leviers essentiels du changement. Par exemple, des pays comme l'Espagne et la Suède ont mis en place des politiques publiques efficaces, réduisant significativement les écarts salariaux. En Espagne, l'écart salarial est passé de 18,7 % en 2012 à 8,7 % en 2022, grâce à des améliorations dans l'éducation, une augmentation du salaire minimum et une transparence accrue des salaires. Dans la première partie de ce guide SheLeadsTech, il est proposé un constat des actions mises en œuvre.

Voici une **proposition d'une démarche de progrès en quatre étapes** :

Diagnostic : Évaluer la situation actuelle de l'entreprise en matière d'égalité des sexes en analysant les données sur les recrutements, les promotions, les salaires et la représentation des femmes dans les postes de direction.

Plan d'action : Définir des objectifs clairs et mesurables pour réduire les inégalités identifiées. Cela peut inclure la mise en place de programmes de mentorat, des formations sur les biais inconscients et l'établissement de quotas pour assurer une représentation équilibrée.

Mise en œuvre : Appliquer les actions planifiées en impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise. Assurer une communication transparente et encourager une culture d'inclusion.

Suivi : Mesurer régulièrement les progrès réalisés, ajuster les stratégies si nécessaire et célébrer les réussites pour maintenir l'engagement de tous. Cette approche structurée vise à instaurer un environnement professionnel plus équitable et à contribuer activement à la réduction des inégalités entre les sexes.

Au-delà de l'obligation légale introduite par l'index de l'égalité professionnelle, les organisations sont incitées par le gouvernement à réaliser un suivi concret de leurs ambitions.

Plusieurs axes d'action complémentaires prioritaires :

1/ LA FORMATION ET L'ACCÈS À L'EMPLOI

Égalité d'accès à la formation : Assurer des conditions identiques pour les hommes et les femmes, indépendamment du temps de travail.

Suivi des salariés à temps partiel : Veiller à ce qu'ils bénéficient des mêmes opportunités de formation que les autres employés.

Priorisation des dispositifs de montée en compétence : Favoriser l'accès aux bilans de compétences, VAE et autres dispositifs de formation pour les salariés qui en ont le moins bénéficié.

Droit à la formation après un congé familial : Garantir que les salariés de retour de congé maternité, adoption ou parental puissent utiliser leur droit à la formation en priorité.

Encouragement à la mixité des métiers : Mettre en place des formations pour attirer plus de femmes vers les métiers techniques et d'hommes vers des professions traditionnellement féminines.

Sensibilisation des managers : Former les cadres sur l'importance de l'égalité professionnelle et l'accès équitable à la formation.

Accompagnement après un congé de longue durée : Proposer un bilan et des formations adaptées aux salariés reprenant leur poste après plus de six mois d'absence.

Aides à la formation pour les parents : Prendre en charge les frais de garde pour les salariés en formation en dehors de leurs horaires habituels.

Flexibilité et proximité des formations : Privilégier les formations en entreprise, en journée, et éviter les déplacements contraignants, notamment le dimanche soir.

Favoriser l'évolution professionnelle : Développer les périodes de professionnalisation et le e-learning pour faciliter le retour à l'emploi après un congé parental.

2/ LE RECRUTEMENT

Rédaction des offres : Formuler les annonces de manière inclusive, sans stéréotypes ni biais de genre.

- **Formation des recruteurs** : Sensibiliser les chargés de recrutement à la mixité et aux discriminations pour garantir des sélections objectives.
- **Évaluation des biais** : Utiliser des tests diagnostics pour identifier les stéréotypes inconscients des recruteurs.
- **Mise en place d'un code de conduite** : Élaborer un guide des bonnes pratiques en recrutement pour éviter les discriminations.
- **Recrutement par simulation** : Recourir à cette méthode en partenariat avec Pôle Emploi pour évaluer les compétences réelles des candidats.
- **Utilisation de jurys mixtes** : Veiller à la diversité des jurys de sélection afin de limiter les biais décisionnels.
- **CV anonymes et critères objectifs** : Favoriser l'évaluation des compétences via des tests de mise en situation et référentiels précis.
- **Encouragement des candidatures féminines** : Favoriser l'embauche de femmes dans les métiers non mixtes via des stages et contrats en alternance.
- **Partenariats éducatifs** : Collaborer avec écoles et universités pour promouvoir la diversité des métiers auprès des jeunes générations.
- **Suivi et communication interne** : Mettre en place un plan de communication pour informer les équipes et suivre l'impact des actions en faveur de la mixité.

3/ LES MESURES SALARIALES

Mobilisation des responsables : Sensibiliser les managers et gestionnaires de carrière sur l'égalité salariale avant l'attribution des augmentations.

Analyse des évolutions salariales : Suivre et comparer les hausses de salaire entre hommes et femmes, y compris à temps partiel.

Évaluation des écarts de rémunération : Réaliser une étude annuelle pour identifier et corriger les inégalités de salaire liées au genre.

Mise en place d'une enveloppe de rattrapage : Définir un budget spécifique pour réduire les écarts salariaux injustifiés.

Transparence dans l'attribution des primes : Vérifier que les éléments variables de rémunération sont distribués de manière équitable.

Égalité salariale à l'embauche : Fixer le niveau de rémunération avant la publication de l'offre et comparer les salaires à diplôme et expérience équivalents.

Suivi des mobilités internes : Analyser les évolutions de salaire lors des promotions pour garantir une équité entre les sexes.

Maintien des droits après un congé familial : Assurer aux salariés de retour de congé parental les mêmes augmentations et primes que leurs collègues.

Équité dans le calcul des primes : Ne pas appliquer d'abattement sur la part variable pour les salariés en congé maternité ou adoption.

Valorisation du congé paternité : Indemniser à 100 % les pères en congé et favoriser un meilleur équilibre parental entre hommes et femmes.

4/ QUALITÉ DE TRAVAIL :

Planification adaptée : Organiser les horaires, réunions et formations en respectant les horaires habituels et en prévoyant un délai suffisant en cas de modification.

Télétravail et e-learning : Encourager l'usage des nouvelles technologies pour limiter les déplacements et favoriser la formation à distance.

Égalité dans l'accès aux postes : Améliorer l'ergonomie des postes et réduire la pénibilité pour les rendre accessibles aux femmes et aux hommes.

Retour de congé facilité : Proposer un aménagement du temps de travail, notamment avec un « temps partiel choisi » jusqu'aux 6 ans de l'enfant.

Recours équilibré au temps partiel : Assurer que femmes et hommes ont les mêmes possibilités d'accès au temps partiel, avec des objectifs professionnels adaptés.

Adaptations pour les femmes enceintes : Prévoir des pauses, aménager les horaires, créer des places de parking dédiées et proposer des tenues adaptées.

Aménagement du temps de travail : Favoriser le travail à domicile et les conventions de forfait jours adaptés pour mieux concilier vie professionnelle et personnelle.

Formation des managers : Sensibiliser les responsables à l'importance de bonnes conditions de travail favorisant l'égalité.

Mobilité géographique encadrée : Mettre en place une charte prenant en compte les contraintes familiales (vacances scolaires, logement, emploi du conjoint).

Prise en charge des coûts de mobilité : Accompagner financièrement les déménagements pour faciliter la mobilité professionnelle.

5/ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE :

- **Recueillir les besoins des salariés** : Réaliser des enquêtes pour identifier leurs attentes en matière de conciliation entre travail et parentalité.
- **Mettre en place des services facilitateurs** : Proposer des solutions comme la conciergerie, l'accueil d'enfants ou la prise en charge de frais de garde.
- **Adapter l'organisation du travail** : Permettre des horaires décalés pour la rentrée scolaire, instaurer une charte des temps pour éviter les réunions tardives et favoriser les visioconférences.
- **Encourager le temps partiel annualisé et le télétravail** : Offrir ces options pour mieux harmoniser temps professionnel et personnel.
- **Améliorer les congés familiaux** : Prolonger la durée, améliorer la rémunération et garantir une meilleure prise en compte des droits retraite.
- **Maintenir le lien avec les salariés en congé familial** : Leur donner accès aux informations internes et organiser des entretiens de reprise pour faciliter le retour.
- **Promouvoir le partage des responsabilités familiales** : Encourager les pères à prendre des congés familiaux et améliorer les compléments de salaire pendant ces périodes.
- **Sensibiliser et former les managers** : Intégrer la prise en compte des contraintes familiales dans les entretiens annuels et les pratiques managériales.
- **Développer des services d'aide à la personne** : Faciliter la garde d'enfants, proposer des solutions de logement proche du travail et encourager la garde partagée.
- **Soutenir les salariés victimes de violences conjugales** : Mettre en place un protocole spécifique, sensibiliser les équipes RH et organiser des campagnes de prévention.

6/ ENCOURAGER LES FEMMES À PRENDRE DES POSTES DE DIRECTION

Suivi de la parité dans les promotions : Vérifier régulièrement que le nombre de promotions des femmes et des hommes est cohérent avec leur part respective dans l'effectif.

Entretiens de suivi post-congé familial : Organiser des entretiens avant

le départ et au retour de congé maternité, adoption ou parental pour faciliter la reprise et anticiper les évolutions de carrière.

Révision des critères de promotion : Identifier et lever les freins à l'évolution des femmes, notamment en réduisant l'importance de la mobilité géographique.

Objectifs de mixité : Fixer des objectifs de parité dans les promotions, en particulier pour l'accès aux postes d'encadrement et de direction.

Transparence et objectivité : S'assurer que les critères de sélection pour les promotions sont neutres, objectifs et accessibles à tous.

Encouragement de la mobilité interne : Informer régulièrement sur les postes disponibles et favoriser la mobilité professionnelle des femmes vers des métiers où elles sont sous-représentées.

Accompagnement individualisé : Proposer du tutorat, du parrainage et des bilans de compétences pour préparer les femmes à accéder à des postes à responsabilités.

Formation des managers : Sensibiliser les managers à l'égalité professionnelle et intégrer cet objectif dans leur évaluation annuelle.

Composition paritaire des jurys : Veiller à une représentation équilibrée femmes-hommes dans les jurys de sélection internes.

Mixité dans les instances dirigeantes : Mettre en place un suivi spécifique pour augmenter la part de femmes dans les instances de direction et les plans de succession. Par exemple, la parole des femmes et le partage de leurs expériences, lors de conférences ou de salons de la Tech, permettent de sensibiliser le secteur aux problèmes liés aux stéréotypes de genre et de créer un espace pour discuter des mesures à prendre. Cela résout aussi le problème du manque de rôle-modèles.

Renforcement de la confiance : Travailler à renforcer la confiance des femmes en leur capacité à réussir dans la Tech. Cela peut passer par des initiatives de mentorat, des réseaux de soutien et la mise en valeur des réussites des femmes dans le secteur.

Réseautage et visibilité : Créer des espaces de réseautage et de partage d'expériences où les femmes peuvent se connecter, échanger des idées et créer des opportunités de collaboration. Encourager les femmes à participer à des conférences, des hackathons et d'autres événements de l'industrie pour accroître leur visibilité.



LES BONNES PRATIQUES DU BAROMÈTRE SHELEADSTECH SERVENT LES EXIGENCES CLÉS DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LA TRANSPARENCE SALARIALE

**Notre prochaine étape
est ambitieuse
et européenne :
veiller à l'application
de la directive
sur la
transparence
salariale.**

MESURE ET OBJECTIVATION DES ÉCARTS

La directive impose de mesurer, documenter et publier les écarts de rémunération femmes/hommes, par catégories de postes et niveaux. Les pratiques SheLeadsTech couvrent précisément ce point en incitant la mise en place d'indicateurs d'écart salarial précis par poste et par grade, le contrôle trimestriel de l'égalité des salaires d'embauche, un benchmark internes/externes, et le suivi du pourcentage de femmes dans les plus hauts salaires. Cela constitue un socle de données auditables, qui est conforme à l'exigence européenne de reporting structuré et comparable dans le temps.

TRANSPARENCE ET TRAÇABILITÉ DES DÉCISIONS DE RÉMUNÉRATION

La directive renforce le droit à l'information et la traçabilité des critères de rémunération et d'évolution. Les bonnes pratiques SheLeadsTech (reporting spécifique sur promotions et augmentations des femmes, bilan annuel des promotions avec contrôle d'équité, comité d'évaluation de l'équité des promotions et augmentations) contribuent à une chaîne de décision documentée, indispensable pour justifier objectivement les écarts et répondre aux obligations de transparence vis-à-vis des représentants du personnel et des autorités.

CORRECTION EFFECTIVE DES ÉCARTS CONSTATÉS

La directive ne se limite pas au constat : elle exige des mesures correctrices lorsque des écarts injustifiés apparaissent. Les bonnes pratiques SheLeadsTech prévoient explicitement des mécanismes de rattrapage (enveloppe spéciale de correction des inégalités salariales, revalorisation systématique au retour de congé maternité/adoption, augmentation alignée sur la médiane). Ces outils répondent directement à l'obligation européenne de plan d'action correctif fondé sur des données objectives.

ÉGALITÉ DE PROGRESSION DE CARRIÈRE (AU-DELÀ DU SALAIRE DE BASE)

La directive couvre aussi les composantes de carrière qui impactent la rémunération dans le temps (promotions, accès aux postes à responsabilité). Les indicateurs préconisés par les bonnes pratiques SheLeadsTech (taux de femmes promues, nombre de femmes managers, différences de durée entre deux promotions, objectifs de mixité intégrés à la part variable des managers) permettent de sécuriser l'égalité de trajectoire professionnelle, condition essentielle pour prévenir la reconstitution mécanique des écarts de salaire.

PRÉVENTION STRUCTURELLE DES ÉCARTS FUTURS

Enfin, la directive vise un changement durable des pratiques. Les actions de formation, de mentorat, d'accompagnement des talents féminins, de soutien post-maternité et de développement du leadership féminin agissent sur les causes structurelles des inégalités (auto-censure, accès inégal aux compétences critiques, rétention des talents). Combinées aux indicateurs de mixité par grade et viviers, elles installent une gouvernance préventive de l'égalité salariale, alignée avec l'esprit de la réglementation européenne.



5

LA BOÎTE À IDÉES

**RECUEIL
DE BONNES PRATIQUES
INNOVANTES
EN MATIÈRE
D'ÉGALITÉ
FEMMES-HOMMES
DANS LES MÉTIERS
DU NUMÉRIQUE**

LE BAROMÈTRE SheLeadsTech C'est quoi ?

Collecte d'actions pour rendre les métiers du numérique plus attractifs pour les filles et les jeunes femmes.

LES 4 AXES

DU QUESTIONNAIRE DU BAROMETRE
SHELEADSTECH 2026



1- ATTIRER
LES FEMMES VERS LE NUMÉRIQUE



2- GARDER
LES TALENTS FÉMININS DU NUMÉRIQUE



3- EVOLUER
PERMETTRE AUX FEMMES D'ÉVOLUER
DANS LE NUMÉRIQUE



4- CYBER ET IA
OUVIR LA CYBERSÉCURITÉ et l'IA AUX FEMMES

1 ATTIRER LES FEMMES VERS LE NUMÉRIQUE

Actions auprès des écoles pour faire connaître les métiers du numérique

Actions de communication externe pour inciter les femmes à rejoindre les métiers du numérique

Pratiques de recrutement revues pour attirer plus de femmes vers les métiers du numérique

Autres stratégies pour attirer les talents féminins vers le numérique

Indicateurs pour mesurer l'évolution de la part des femmes et du recrutement des femmes dans les métiers du numérique

2 GARDER LES TALENTS FÉMININS DU NUMÉRIQUE

Mesures de lutte contre le harcèlement, la discrimination, les violences sexistes et sexuelles (HDVSS)

Dispositifs d'aménagement des conditions de travail propices au bon équilibre vie privée/vie professionnelle

Réseau féminin interne ou intégration dans un réseau féminin externe

Indicateurs de la mesure d'impact des actions sur la rétention des femmes dans le numérique

3 PERMETTRE AUX FEMMES D'ÉVOLUER DANS LE NUMÉRIQUE

Parcours d'évolution professionnelle pour les femmes du numérique

Actions spécifiques pour garantir l'équité F/H des rémunérations et des promotions

Indicateurs pour monitorer l'évolution professionnelle des femmes

4 OUVRIR LA CYBERSÉCURITÉ ET L'IA AUX FEMMES

Mesures spécifiques pour recruter des femmes en cybersécurité et IA

Mise en avant des volets non-techniques de la cybersécurité

Taux de féminisation des métiers de la cybersécurité et IA



des meilleures pratiques d'entreprises en matière de mixité dans les métiers du numérique.



LA RELATION avec les Écoles

Bonnes pratiques

- Sensibilisation auprès des prescripteurs (enseignants, conseillers d'orientation, parents...)
- Sensibilisation des enseignants au numérique pour intégration dans les cursus
- Participation à des journées de formation d'enseignants
- Désignation d'une personne de l'entreprise en charge de l'animation avec les écoles pour les technologies
- Cours dispensés dans des écoles cibles
- Intervention des parents ambassadeurs dans les écoles de leurs enfants
- Interventions de cadres dirigeants dans les écoles
- Interventions sur le numérique dans les écoles primaires
- Accueil de primaires pour des ateliers parents-enfants de découverte du code
- Interventions dans les collèges et les lycées pour présentation des métiers du numérique
- Challenge inter-écoles où les étudiants travaillent sur des préoccupations concrètes
- Aide à l'orientation vers le numérique dans les collèges

- Programme «wi-fille» avec FACE, Fondation Agir Contre l'Exclusion, pour collégiennes et lycéennes
- Stages d'observation pour les jeunes filles de 3ème et de 2nde
- Accompagnement de collégiennes à Vivatech
- Accueil de classes de collèges & lycées pour présentation des métiers de l'IT et des enjeux de la féminisation
- Stages au sein de la DSI de jeunes filles à différents niveaux de la scolarité, dont certains avec un focus sur les quartiers prioritaires
- Présentation des métiers du numérique dans les écoles de commerce, les écoles d'ingénieurs, les universités, les centres de formation
- Témoignages de femmes dans les écoles d'ingénieurs
- Marrainage/Mentoring de jeunes filles de collèges, de lycées, de classes préparatoires et en études supérieures
- Organisation d'opérations «rentrée des filles» dans les écoles du numérique
- Marrainage de promotions d'écoles du numérique
- Propositions de stages et de premiers emplois lors des interventions en écoles d'ingénieurs
- Accueil de projets étudiants tutorés
- Immersion d'étudiants dans des «vis-ma-vie» de professionnels du numérique
- Formation d'ambassadeurs étudiants pour promotion des métiers du numérique
- Interventions dans les centres de formation
- Journée immersive sur la thématique de déconstruction des stéréotypes
- Participation aux journées portes ouvertes des écoles
- Réseau d'ambassadrices IT dans les écoles, collèges et lycées
- Partenariat avec les junior-entreprises des écoles



La Promotion de la place des femmes dans le numérique : Actions de communication externe

Bonnes pratiques

- Interventions sur les enjeux sociétaux du numérique, un numérique qui façonne la société
- Présentation des métiers du numérique par des collaborateurs volontaires
- Programme «Women Tech-IT» d'actions pour le renforcement de la place des femmes dans le numérique
- Communication sur les métiers du numérique : fort potentiel, bien rémunérés, pas réservés au matheux, etc...
- Communications presse sur les enjeux de la féminisation des métiers
- Partenariat avec «Chut! Magazine» pour développer l'attractivité du numérique chez les jeunes filles et les femmes
- Partenariat avec des réseaux pour la parité («Think & Do Marie Claire», «Mix & Win»...) et participation à leurs événements en faveur de l'égalité F/H dans tous les domaines (transition écologique, IA, cybersécurité...)
- Participation au collectif Femmes@Numérique
- Vidéos sur les métiers du numérique partagées sur les réseaux sociaux («Osez la Tech»...)
- Podcast «J'ai choisi le numérique»
- Communication LinkedIn du 8 mars «Je suis une femme dans la Tech»
- Témoignages métiers en vidéo sur Welcome to the Jungle, LinkedIn, Instagram, etc...

- Mise en avant des valeurs de l'entreprise
- Partage de bonnes pratiques inter-entreprises
- Réalisation d'affiches représentant les métiers du numérique
- Vidéos de duos collaborateur/collaboratrice pour présenter les métiers du numérique
- Campagne de communication pour valorisation du parcours des femmes de la DSI
- Série de portraits de collaboratrices de la Tech
- Interventions de femmes rôles-modèles du numérique
- Interventions de membres du Comex lors d'événements du numérique pour promouvoir la marque et la place des femmes
- Témoignages de femmes dirigeantes de la Tech dans des revues pour étudiants de grandes écoles
- Prises de parole des DSI Groupe et Business Units
- Mentoring de femmes en reconversion professionnelle
- Mécénat de compétences
- Mécénat d'associations pour la mixité du numérique
- Partenariat avec des associations de défense de la place des femmes dans le numérique
- After-works sur la place des femmes dans le numérique
- Témoignages d'hommes valorisant la complémentarité F/H
- Description du programme parité sur le site de l'entreprise
- Soutien financier et intervention féminine au Concours National de code
- Regards croisés de femmes aux métiers Tech et parcours différents
- Atelier sur l'influence du genre dans la prise de parole
- Journée fête de la science en partenariat avec Femmes & Sciences



Politique de Recrutement de femmes dans le numérique

Bonnes pratiques

- Politique volontariste de parité F/H des effectifs
- Equilibre F/H des recrutements de jeunes diplômés
- Quotas de femmes au sein des équipes IT, y compris au niveau du management
- Formations sur le recrutement inclusif
- Formation des recruteurs internes/externes aux stéréotypes et biais de genre
- Promotion de la marque employeur (réseaux sociaux, événements («Catch the Wave»...))
- Communication sur les actions d'inclusion et de diversité au sein de l'entreprise
- Participation de rôles-modèles dans les forums de recrutement
- Participation d'étudiantes Tech dans les salons d'orientation
- Intégration de rôle-modèles féminins dans le processus de recrutement
- Interviews de femmes du numérique sur le site de recrutement de l'entreprise
- Offres d'emploi rédigées pour une plus forte attractivité des femmes
- Focus sur les seules compétences clés requises, pour éviter des profils inatteignables
- Focus sur l'environnement et les soft-skills dans les annonces
- Mise en exergue de l'impact sociétal et de la dimension humaine des métiers du numérique

- Recrutements sur profil et non sur mission
- Guide de bonnes pratiques pour un recrutement inclusif
- Identification de viviers de recrutement IT
- Cooptation de candidatures féminines
- Chasse ciblée sur des femmes
- Job dating au féminin dans les écoles ou sur des plateformes
- Recrutement accéléré d'alternant(e)s
- Recrutement d'apprenti(e)s dans une logique de pré-embauche
- Féminisation des collèges de recrutement
- Maintien de candidatures féminines tout au long du processus de recrutement
- Préférence féminine à compétence égale lors des recrutements dans le numérique
- Pilotage de la diversité des candidatures
- Mentorat des nouvelles recrues dans le numérique
- Formations sur les biais conscients et inconscients et les compétences comportementales
- Collaboration avec Ada Tech School pour le recrutement de profils en reconversion professionnelle
- Portail d'annonces Tech spécifique
- Participation à des plateformes forums comme Seekube
- Partenariats avec des associations de féminisation des métiers du numérique pour recruter plus de femmes
- Partenariats avec des cabinets de recrutements spécialisés et des réseaux féminins (Grandes Ecoles au Féminin, Sciences Paris Tech au Féminins...) pour ouvrir de nouvelles sources de recrutements féminins
- Ouverture d'un poste supplémentaire lorsque 2 femmes sont en short-list
- Réalisation de visuels métiers mettant en avant la mixité



Autres stratégies pour attirer les talents féminins vers le numérique

Bonnes pratiques

- Événement réservé aux filles 7/16 ans des collaborateurs pour découverte des métiers du numérique
- Rencontres d'enfants de collaborateurs avec les responsables de la DSI
- Bourse d'accompagnement sur 3 ans d'étudiantes, d'entrepreneuses ou de femmes en reconversion STEM (avec «La Puissance du Lien»)
- Financement de programmes destinés aux jeunes, y compris dans les QPV
- Culture d'entreprise valorisant la diversité
- Événement annuel sur la place des femmes dans l'entreprise
- Actions pour encourager la mobilité interne des femmes vers les métiers du numérique
- Encouragement et accompagnement des reconversions vers les métiers de la Tech
- Ateliers de travail inter-entreprises entre référents harcèlement
- Journée porte ouverte de la DSI de l'entreprise
- Journée portes ouvertes annuelle pour les personnes en situation de handicap, de précarité d'emploi et de reconversion professionnelle
- Réseau interne (FEMIN'IT) mixte F/H pour identification d'initiatives en faveur de la féminisation des métiers IT
- Contact personnalisé via linkedin de femmes de la Tech par les salariées de la DSI
- Participation aux initiatives gouvernementales pour favoriser la diversité

Actions spécifiques sur la cybersécurité et l'IA



Bonnes pratiques

- Actions spécifiques pour renforcer l'attractivité de la cybersécurité et de l'IA, à destination des femmes notamment
- Mise en avant des volets non techniques de la cybersécurité (sensibilisation et formation, juridique, gestion des risques, gestion & communication de crise...)
- Mise en avant des soft-skills requises en cybersécurité/IA (créativité, communication, esprit analytique, adaptabilité, capacité à apprendre dans des délais serrés, confiance en soi et en les autres, gestion des émotions et du stress...)
- Portraits de femmes travaillant dans la cybersécurité et l'IA
- Demies-journées «vis-ma-vie de femme dans la cyber ou l'IA» en classe de 4ème
- Accueil de lycéennes sur le leadership inclusif en cyber/IA
- Collaboratrices chargées d'enseignement cybersécurité/IA en universités et grandes écoles
- Partenariat avec les écoles spécialisées en cybersécurité/IA
- Programme spécifique de formation aux métiers de la cybersécurité et de l'IA
- Recrutement ciblé de femmes en cybersécurité/IA
- Entretien systématique de tout CV de femme en cybersécurité/IA
- Parité des recrutements en cybersécurité/IA
- Sensibilisation à la cybersécurité et à l'IA pour tout nouvel arrivant dans l'entreprise
- Challenge interne annuel sur la cybersécurité et sur l'IA
- Club interne d'expertise cybersécurité/IA
- Propositions d'évolution pour les femmes de la cybersécurité et de l'IA
- Participation à «Women-for-Cyber»
- Communication régulière auprès de tous les collaborateurs sur les actions Data et IA de l'entreprise
- Programme de formations internes à l'IA avec un focus «femmes»
- Événement sur l'impact de l'IA à l'occasion de la journée du 8 mars



Parcours d'évolution professionnelle des femmes dans le numérique

Bonnes pratiques

- Formation des femmes contre l'auto-censure
- Animation d'ateliers de parole
- Journées du développement professionnel
- Parcours professionnels dans le numérique
- Programmes pour l'évolution et la reconversion des femmes vers les métiers IT (Women in IT, Mobilité AXA France pour la Tech...)
- Programme d'accompagnement des talents féminins dans le développement de leur carrière
- Formation des femmes à l'accompagnement de leur progression professionnelle
- Certifications professionnelles pour développement des compétences et fidélisation des collaborateurs
- Quotas de femmes au sein du management IT
- Parcours de formations internes vers le numérique
- Accompagnement des femmes dans leur parcours de reconversion vers le numérique
- Financement de la reconversion des femmes vers les métiers de la Tech
- Formations technologiques certifiantes favorisant les reconversions

- Actions ciblées sur la rétention des femmes haut-potentiel
- Conférences trimestrielles de valorisation de la mobilité des femmes dans l'IT
- Mobilité interne favorisée
- Mentorat des femmes de la DSI
- Coaching et mentorat des femmes managers
- Ateliers de développement du leadership pour les femmes avec de nombreuses thématiques
- Programme de mentoring de 9 mois pour aider les femmes dans la gestion de leur carrière
- Identification d'une responsable «mixité» au sein de la DSI
- Création d'une filière numérique au sein de la DRH
- Identification spécifique et accompagnement des potentiels féminins
- Bilans de compétences
- Identification de «succession plans»
- Enquête interne sur les actions à mener pour dynamiser les carrières et renforcer l'inclusivité
- Entretien RH systématique lors d'une démission
- Analyse trimestrielle des causes de départs des collaborateurs
- Université inclusive interne
- Réseau interne des femmes du numérique (Ladies in Tech, Connect in Tech, Women Tech-IT, Nova in Tech...)
- Réseau interne des rôles-modèles et des marraines
- Cercle d'échanges féminins
- Programme inter-entreprises EVE sur diverses thématiques pour les femmes
- Engagement de la Direction en faveur de la parité au sein de l'entreprise



Conditions de travail

Bonnes pratiques

- Participation aux challenges «Great Place to Work for Women»
- Charte d'engagement pour la diversité
- Serious game «Vivre ensemble la diversité» obligatoire
- Fresque Equilibre F/H pour sensibiliser aux biais inconscients de genre
- Enquête interne annuelle de la perception sur l'inclusion dans l'entreprise
- Modules de formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion
- Charte de la mixité
- Label «Mixité & Diversité»
- Formations à l'éthique et aux bienfaits de la diversité
- Engagement pour l'employabilité des «femmes senior»
- Mise en place d'une formation de manager inclusif
- Formation à la connaissance de soi
- Formation sur le leadership au féminin
- Organisation de journées inclusion
- Formation de tous les collaborateurs à la diversité et à l'inclusion
- Sensibilisation de tous les nouveaux entrants aux HDVSS
- Atelier HDVSS à destination de tous les salariés, alternants et prestataires de la DSI
- Ateliers de travail HDVSS inter-entreprises
- Livret-guide pour comprendre et agir face au sexisme
- Campagne d'affichage interne contre le sexisme
- Sensibilisation des managers au sexisme
- Formation sexisme et harcèlement sexuel : prévenir et agir
- Formation à la méthode des 5D pour lutter contre le harcèlement de rue
- Semaine contre le sexisme
- Outil d'auto-diagnostic sexisme à destination de tous les collaborateurs
- Dispositif de prévention contre le sexisme ordinaire (communications, formations, accompagnement des victimes, rôle du témoin)
- Référentes harcèlement
- Dispositifs d'alerte en cas de harcèlement, de discrimination ou de sexisme
- Cellule contre les HDVSS
- Sanctions en cas de dérive HDVSS
- Accompagnement personnalisé des victimes de violences conjugales et familiales
- Autorisations d'absence pour les femmes victimes de HDVSS

- Ecoute externe et coaching de femmes victimes de harcèlement
- Soutien de l'initiative «Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise»
- Droit à la déconnexion
- Charte de l'équilibre des temps de vie
- Discussion sur l'équilibre vie pro/vie perso lors de l'entretien annuel
- Programmes RSE et QVT au sein de l'entreprise
- Recours massif au télétravail
- Diverses formules de temps partiel
- Flexibilité des horaires de travail
- Salle de sieste
- Distributeurs de protections périodiques
- Congés menstruels et endométriose
- Autorisations d'absence PMA/FIV, pour la collaboratrice et pour le conjoint
- Accompagnement des congés maternité
- Accompagnement au retour de congé maternité, parental ou adoption
- Coaching individuels et collectifs à la reprise d'activité post-maternité/adoption/parental
- Conditions de travail aménagées spécifiquement pour les femmes pré et post-maternité
- Retour de maternité à 4/5 pendant 6 semaines sans perte de salaire
- Congé accueil d'un enfant
- Congés fausse couche, pour la collaboratrice et pour le conjoint
- Salles d'allaitement
- Congés parternité alignés sur les congés maternité
- Charte, guide ou plateforme de la parentalité
- Ateliers mixtes dédiés à la parentalité pour les nouveaux parents
- Semaine de la parentalité
- Congés parentaux
- Accueil bienveillant des demandes de congés parentaux
- Aide à la parentalité (horaires flexibles, congés spécifiques, places en crèches, aide aux devoirs, ateliers...)
- Chèque emploi-service gardes d'enfants
- Places en crèches
- Places de garde d'urgence
- Offre gratuite de soutien scolaire et d'aide aux devoirs
- Coaching de rentrée scolaire et d'orientation scolaire
- Congés supplémentaires pour les parents d'enfants de -12 ans
- Congés parent-solo
- Jours de congés pour garde d'enfants
- Prise en charge de la garde d'enfants en cas de formation de la collaboratrice
- Demi-journées d'absence pour rdv médicaux ou démarches administratives
- Congés d'allaitement
- Congés supplémentaires pour les personnes en RQTH
- Accompagnement de la ménopause
- Mesures pour les collaborateurs-aidants (congés, autorisations d'absence, horaires aménagés, soutien psychologique personnalisé)
- Ateliers sur l'importance de prendre soin de soi et de maintenir des interactions positives avec les autres
- Sensibilisation des collaborateurs sur les risques psycho-sociaux
- Plateforme interne dédiée à la santé mentale et à la santé féminine
- Focus spécifique sur l'endométriose
- Actions spécifiques sur la santé des femmes à l'occasion d'Octobre Rose
- Proposition d'accompagnement de femmes dans leur parcours de santé
- Temps et accompagnement pour les personnes qui souffrent de «maladies invisibles»
- Chat interne anonyme ouvert à tous les collaborateurs pour poster des billets d'humeur
- Incitation des salariés à faire du sport



Équité des rémunérations et des promotions

Bonnes pratiques

- Formation à la négociation de son salaire
- Contrôle de l'équité salariale F/H
- Enveloppe spéciale pour rattrapage des inégalités salariales
- Objectifs de mixité inclus dans les rémunérations variables des managers
- Benchmarks internes et externes des rémunérations
- Revalorisation des salaires au retour de maternité
- Au retour de congé maternité/adoption, augmentation égale à la médiane des augmentations individuelles
- Reporting spécifique sur les promotions et augmentations des femmes
- Comité d'évaluation de l'équité des promotions et augmentations
- Contrôle trimestriel de l'égalité F/H des salaires d'embauche pour une même fonction
- Bilan annuel des promotions avec contrôle d'équité (genre, temps de travail, etc...)

Indicateurs



Bonnes pratiques

- Index égalité H/F
- Taux de féminisation du numérique, global et par métier
- Indicateurs de mixité par grade et des viviers talents
- Taux de femmes parmi les salariés, les alternants et les prestataires de la DSI
- Taux de femmes en cybersécurité/IA
- Part des femmes dans les instances de direction du numérique
- Taux de femmes dans les plus hauts salaires par catégories
- Taux de femmes recrutées
- Part du recrutement de jeunes femmes en sortie d'école
- Taux de candidatures féminines dans les métiers du numérique
- Indicateur d'écart salarial F/H par poste
- Taux de femmes dans les promotions internes
- Nombre de femmes promues manager
- Différences F/H de durée entre deux promotions
- Taux de démissions
- Taux de ruptures en période d'essai
- Analyse trimestrielle des turnovers selon différents critères
- Suivi des mobilités
- Part des jeunes filles dans les stagiaires 3ème/2nde
- Taux de stagiaires issus de quartiers prioritaires
- Quotas de femmes dans les métiers du numérique
- Partage des indicateurs des différentes BU pour plus d'incitation
- % de collaborateurs recruteurs formés au recrutement inclusif

6

CONCLUSION

La Tech gagnerait à recruter plus de femmes et à les encourager à créer leurs propres entreprises.

Au-delà de l'importance éthique que cela recouvre de diversifier l'écosystème de la Tech, il s'agit de pérenniser les opportunités professionnelles et d'entraîner une croissance durable pour toute l'économie.

La Commission Européenne plaide, dès 2013, pour une meilleure intégration des femmes dans le numérique car, si elles occupaient autant d'emplois que les hommes dans le secteur, le PIB européen pourrait bénéficier d'un gain d'environ 9 milliards d'euros par an.

Les professionnels de la Tech sont parmi les mieux rémunérés en France. De plus, l'abolition de l'écart entre les femmes et les hommes dans la Tech a des conséquences positives sur la société toute entière, en particulier sur la croissance et sur le développement des entreprises.

La Tech est l'un des secteurs les plus touchés par le manque de main-d'œuvre. La demande étant inférieure à l'offre, le coût de la main-d'œuvre augmente de manière incontrôlable, ce qui menace l'avenir des petites entreprises, fortement limitées dans le recrutement de professionnels de l'informatique, ou dans la qualité des recrutements.

Enfin, la mission citoyenne de toutes les entreprises, et en particulier de celles de la Tech se traduit tout particulièrement pour ces dernières par la nécessité d'en terminer avec cette discrimination d'un autre âge, qui participe à un retard de l'économie.

DES ÉQUIPES DIVERSIFIÉES POUR UNE MEILLEURE CONCEPTION DES PRODUITS

Le principe de « norme masculine » est un des préjugés limitants qui prédominent dans notre culture. On retrouve ce schéma dans la conception de nombreux produits. Quand cette dernière ne prend en compte que les caractéristiques physiques, les intérêts et le vécu des hommes, le résultat reste forcément imparfait, au mieux inadapté à la moitié de la population, voire dangereux pour les femmes.

À notre époque où toutes les décisions sont fondées sur les données, l'écart entre les données collectées minoritairement chez les femmes et majoritairement chez les hommes devient très problématique, et procède d'une incompréhension du monde dans toute sa diversité et toutes sa richesse. Le manque de données sur les femmes dans le secteur de la santé mène les

applications médicales à émettre des diagnostics moins fiables pour les femmes, notamment pour les crises cardiaques, et donc à mettre celles-ci en danger. De même, les sièges de voitures peuvent mettre en danger la vie des femmes lorsqu'ils ne sont conçus que pour la morphologie des hommes.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UN NOUVEAU DÉFI POUR L'INCLUSION DES FEMMES

Avec l'essor de l'intelligence artificielle, un nouveau défi émerge dans la lutte pour l'égalité des sexes dans le numérique. En 2023, les femmes représentaient seulement 22 % des effectifs en IA et en data science, et ce chiffre est encore plus bas dans les postes techniques.

Cette sous-représentation pose plusieurs problématiques majeures :

- **Un risque de biais algorithmiques** : Des modèles d'IA entraînés par des équipes peu diversifiées peuvent reproduire et amplifier des stéréotypes de genre, faussant les décisions automatisées.
- **Un manque de rôles modèles** : Peu de femmes en IA signifie moins d'exemples inspirants pour encourager les jeunes générations à rejoindre le domaine.
- **Un accès restreint aux opportunités** : Les femmes sont souvent moins visibles dans les conférences, les publications et les financements liés à l'IA.

Pour éviter que ces biais ne freinent davantage la progression des femmes, il est essentiel d'agir dès maintenant, en intégrant la mixité comme un critère clé dans le développement et la régulation de l'IA.

UN IMPÉRATIF POUR L'AVENIR DU NUMÉRIQUE

La mixité dans le numérique et l'IA n'est pas seulement un enjeu sociétal, mais également une nécessité stratégique face à la pénurie de talents qui freine la croissance du secteur.

L'engagement de programmes comme SheLeadsTech et du Prix Elisabeth Moreno est essentiel pour transformer durablement le paysage du numérique, en garantissant un accès équitable aux opportunités professionnelles, en favorisant l'innovation inclusive et en luttant contre les biais dans l'IA et la cybersécurité.

Les entreprises qui sauront intégrer la diversité au cœur de leur stratégie seront non seulement plus compétitives, mais également plus résilientes et innovantes, contribuant ainsi à un numérique plus inclusif, éthique et performant.

Pour garantir un numérique diversifié et inclusif, il convient de pousser à une prise de conscience et prise en compte de la situation, mais aussi de ses impacts positifs : des freins que cela constitue au bien-être, à la santé au travail des collaborateurs et à la performance des entreprises.

7 POUR ALLER PLUS LOIN...

QUE DIT LA LOI ?

Lois, réglementations en faveur de l'égalité femme-homme

Article 3 du Préambule de la Constitution de 1946

Le troisième alinéa du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 garantit l'égalité des droits reconnus aux femmes et aux hommes « dans tous les domaines ». Le principe de parité a, lui, été ajouté lors de la révision constitutionnelle de 1999 pour l'accès aux mandats électoraux et fonctions électives, avant d'être étendu en 2008 aux responsabilités professionnelles et sociales.

Égalité salariale entre les femmes et les hommes dans les entreprises

Près de 50 ans après l'inscription du principe « à travail de valeur égale, salaire égal », il subsiste encore 8 % d'écart de salaire injustifié entre les femmes et les hommes.

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel impose aux entreprises une obligation de résultat. Elle a instauré l'Index de l'égalité salariale femmes-hommes.

Cet index est calculé chaque année sur 4 ou 5 critères selon la taille de l'entreprise : rémunérations, augmentations, promotions, congés maternité, parité du top management. Il doit être rendu public et communiqué à l'inspection du travail. Si le score est inférieur à 75 points sur 100, l'entreprise doit agir sous trois ans, sous peine d'une amende allant jusqu'à **1 % de sa masse salariale**.

L'obligation de publier l'Index a été échelonnée. Elle s'applique aux entreprises de plus de 1 000 salariés depuis 2019, puis aux structures de plus de 250 salariés, avant d'être élargie à toutes celles d'au moins 50 salariés. L'inspection du travail a, par ailleurs, multiplié par 4 ses contrôles sur l'égalité professionnelle, passant de **1 730 à 7 000 par an**.

Égalité et formation professionnelle

Pour les salariés à temps partiel, qui représentent **80 % de femmes**, les droits à la formation sont identiques à ceux des salariés à temps plein.

Lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes

Pour renforcer la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit la nomination d'un référent, élu du personnel, au sein du Comité social et économique (CSE) de chaque entreprise. Dans celles de 250 salariés ou plus, un référent spécifique doit en plus être désigné. Les inspecteurs du travail et les médecins du travail sont formés systématiquement sur ces sujets pour mieux accompagner les victimes.

La loi dite Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 impose des quotas de genre pour garantir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance. Ce quota concerne **les femmes comme les hommes**, incitant à recruter des administrateurs du genre le moins représenté. L'objectif était fixé à **40 % de femmes en 2017**, avec une première étape de **20 % en 2014**. Aujourd'hui, les conseils d'administration des grandes entreprises tendent vers la parité, faisant de la France l'un des pays leaders en la matière.

La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes impose aux entreprises de plus de **50 salariés** de soumettre leur accord ou plan d'action en matière d'égalité professionnelle aux autorités compétentes, sous peine de sanctions financières.

Votée en 2021, la loi Rixain fixe de nouveaux objectifs aux grandes entreprises pour renforcer la parité aux postes de direction, notamment au sein des instances exécutives.

La loi Rixain : accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle

Afin de favoriser l'égalité professionnelle, la loi Rixain du 24 décembre 2021 instaure plusieurs mesures visant une meilleure représentation des femmes et des hommes dans les entreprises.

Son article 14 établit une obligation de représentation équilibrée aux postes de direction des grandes entreprises.

L'article 14 de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021, visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, impose une représentation équilibrée des

femmes et des hommes parmi les cadres dirigeants et les instances dirigeantes des grandes entreprises, ainsi qu’une obligation de transparence. Ces obligations concernent toutes les **entreprises de plus de 1 000 salariés pour le troisième exercice consécutif**.

Ainsi, en vertu des articles [L.1142-11](#), [L.1142-12](#) et [L.1142-13](#), les entreprises concernées se voient dans l’obligation de :

- **À compter du 1er mars 2022** : publier chaque année les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les instances dirigeantes. Ces données sont accessibles sur le site du ministère du Travail depuis le 1er mars 2023.
- *Pour la première année*, les entreprises avaient jusqu’au 1er septembre 2022 pour publier leurs écarts éventuels.
- **À compter du 1er mars 2026** : atteindre au moins 30 % de femmes et d’hommes cadres dirigeants et **30 % de femmes et d’hommes dans les instances dirigeantes**.
- **En cas de non-respect**, des mesures correctives doivent être mises en place.
- **À compter du 1er mars 2029** : ces objectifs passent de **30 % à 40 %**.
- Si ces objectifs ne sont pas atteints, l’entreprise dispose d’un **délai de deux ans** pour se mettre en conformité et doit, au bout d’un an, publier des objectifs de progression et des mesures correctives.
- En cas de non-conformité, l’employeur encourt une **pénalité financière pouvant atteindre 1 % des rémunérations et gains**.

L’État s’engage pour l’égalité

L’article 3 du Préambule de la Constitution de 1946 précise depuis 1999 que « la loi favorise l’égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives » et les partis doivent « contribuer à la mise en œuvre » de ce principe de parité.

La loi du 4 août 2014 relative à l’égalité réelle entre les femmes et les hommes, prévoit que « l’État et les collectivités territoriales, ainsi que leurs établissements publics, mettent en œuvre une politique pour l’égalité entre les femmes et les hommes selon une approche intégrée. »

L’égalité femmes-hommes est ainsi une politique publique à part entière, portée par tous les ministères.

La politique intégrée de l’égalité comprend à la fois la mise en œuvre transversale de ces thématiques dans l’ensemble des politiques publiques, et des actions

spécifiques. Elle est pilotée par le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des Femmes et par le Secrétariat d’État en charge de l’Égalité entre les femmes et les hommes.

La politique intégrée de l’égalité comprend quatre axes principaux

Prévenir les stéréotypes et favoriser la mixité

Prévenir et lutter contre les discriminations liées au sexe, favoriser une meilleure articulation des temps de vie et un partage équilibré des responsabilités parentales, favoriser la mixité dans la pratique sportive et la culture, encourager la parité et les responsabilités dans la politique en politique et dans la gouvernance des grandes entreprises.

Promouvoir l’égalité et la mixité professionnelles

Promouvoir la mixité dans les filières scientifiques et techniques (en particulier dans le numérique) afin d’encourager la mixité dans les choix des métiers, accompagner l’insertion sociale des femmes et prévenir leurs situations de précarité, garantir l’égalité professionnelle et l’égal accès aux responsabilités professionnelles, faciliter la création et la reprise d’entreprise par les femmes.

Lutter contre les violences

Lutter contre les violences faites aux femmes et les atteintes à leur dignité, former les acteurs et les professionnels de la lutte contre les violences faites aux femmes, accompagner les femmes victimes de violences (hébergement...), favoriser le parcours de sortie de la prostitution et contribuer à la lutte contre le système prostitutionnel, lutter contre le harcèlement sexiste et sexuel.

L’État a notamment lancé un numéro d’appel anonyme et gratuit pour aides les personnes victimes de violences et leur entourage, les accompagner et les orienter : le 3919.
Des associations sont également financées pour accompagner les femmes victimes de violences.



Garantir le droit à la santé

Améliorer l’information et la prévention, garantir l’accès à une information fiable dans les domaines de la santé sexuelle et de la sexualité (contraception, IVG, prévention des IST...), adapter l’offre en matière de santé sexuelle aux populations et territoires

7 POUR ALLER PLUS LOIN...

FICHES MÉTIER



Zoé Alvado

Le 26 février 2024, la Banque de France a organisé, conjointement avec l'Académie de Paris et l'association #Femmes@Numérique, la première édition de l'événement « Osez le numérique ».

À cette occasion, 84 collégiens, dont 51 jeunes filles, ont été accueillis. Les échanges ont mis en lumière le rôle central du numérique pour accompagner la transformation et les métiers d'une banque centrale.

En tant qu'ambassadrice de SheLeadsTech, une initiative portée par l'ISACA FRANCE, et étudiante au sein du Master SIEE de Paris Dauphine, j'ai été invitée pour faire découvrir mon parcours et nos métiers, avec un focus sur les reconversions possibles.

J'ai aussi pu créer, avec la Banque de France, des fiches ludiques présentant les métiers du numérique à destination des collégiens et collégiennes. Convaincue que la proximité avec des modèles féminins est essentielle pour encourager les jeunes filles à se diriger vers ces filières, mon témoignage a eu pour objectif de leur permettre de réaliser que ces métiers leur sont également accessibles.

Zoé Alvado,
Consultante Tech Strategy & Transformation, KPMG

- UX DESIGNER
- EXPERT(E) CYBERSÉCURITÉ
- ARCHITECTE D'ENTREPRISE
- EXPERT(E) OUTILS NUMERIQUE
- EXPERT(E) EN SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE
- DIRECTEUR DE PROJET INFORMATIQUE
- EXPERT(E) EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
- CHARGÉ(E) DE RELATION CLIENTÈLE DSI
- AUDITEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION
- CONSULTANT(E) INFORMATIQUE
- EXPERTE GOUVERNANCE CYBERSÉCURITÉ (Fiche métier AG2R)

PLUS DE MÉTIERS SUR LE SITE :
travail-emploi.gouv.fr/la-negociation-collective-en-entreprise-en-faveur-de-legalite-professionnelle

FICHE METIER UX DESIGNER

Mes missions

Je conçois et améliore l'expérience utilisateur des services numériques. Mon travail consiste à réfléchir aux interactions entre un site web ou une application mobile et ses utilisateurs, pour que ce soit le plus simple, intuitif et agréable possible. Je crée des maquettes et des prototypes que je teste auprès des utilisateurs pour voir comment ils utilisent le service, ce qu'ils en pensent, ce qu'il faudrait améliorer. Mon objectif est que les internautes se sentent en confiance et aient envie de revenir !

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : design, nouvelles technologies, communication
Tes qualités : créativité, curiosité, sens de l'analyse

Pourquoi j'aime ce métier ?

J'adore imaginer de nouveaux concepts innovants pour améliorer l'expérience client. Chaque projet est différent, il faut sans cesse se remettre en question et proposer de nouvelles idées. J'aime aller à la rencontre des utilisateurs pour comprendre leurs besoins et attentes sur un service. Mon métier est très varié, à la fois créatif mais aussi analytique. Et puis, la satisfaction de voir son travail utilisé par des milliers de personnes, il n'y a pas mieux !

La formation

Après le bac :
DN MADE mention graphisme ou numérique (bac + 3) ; licence pro métiers du design ou du numérique (bac + 3) ; diplôme d'école d'art, d'école du numérique ou de design (bac + 3 à bac + 5) ; master création numérique (bac + 5)

FICHE METIER EXPERT(E) CYBERSÉCURITÉ

Mes missions

Ma mission est de sécuriser les systèmes informatiques des entreprises contre les cyberattaques. Je dois identifier les failles de sécurité des sites web, applications mobiles, réseaux... et trouver des solutions pour les corriger. Quand une cyberattaque a lieu, je mène l'enquête numérique pour comprendre d'où elle vient et comment le hacker s'y est pris. Je conseille également les entreprises sur les bons réflexes à adopter pour se prémunir des piratages.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, nouvelles technologies, investigation, résolution de problèmes
Tes qualités : logique, vigilance, patience, goût du challenge

Pourquoi j'aime ce métier ?

Il faut fouiller, chercher les indices, retracer le parcours des hackers pour comprendre leur mode opératoire. C'est un véritable défi intellectuel ! J'aime aussi le fait de me sentir utile en sécurisant les systèmes informatiques des organisations, qui sont de plus en plus connectées et donc vulnérables aux cyberattaques. Mon métier est essentiel pour leur activité.

La formation

Après le bac :
5 ans pour obtenir un diplôme d'ingénieur ou un master en informatique

FICHE METIER

ARCHITECTE D'ENTREPRISE

Mes missions

En tant qu'architecte d'entreprise, je suis un peu comme un chef d'orchestre de la transformation numérique des organisations. Mon rôle est de concevoir la structure digitale globale d'une entreprise pour qu'elle soit efficace et cohérente. Pour cela, j'analyse ses processus métiers et ses systèmes d'information existants avant de proposer une feuille de route technologique sur le long terme. Je coordonne ensuite la mise en place de cette stratégie numérique.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : nouvelles technologies, gestion de projet, modélisation
Tes qualités : créativité, leadership, esprit d'analyse

Pourquoi j'aime ce métier ?

J'apprécie particulièrement le fait de participer à la transformation numérique des entreprises, en les aidant à adapter leurs processus et outils digitaux pour être plus performantes. Mon métier allie réflexion stratégique et mise en pratique opérationnelle, cela me plaît beaucoup. J'aime aussi le fait de toujours me tenir informé des dernières innovations technologiques pour proposer les meilleures solutions.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur ou master en informatique.



FICHE METIER

EXPERT(E) OUTILS NUMERIQUE

Mes missions

En tant que spécialiste des outils collaboratifs et du numérique, je suis chargé(e) de déployer et d'assurer le bon usage des solutions digitales utilisées au quotidien par les employés. Par exemple, je configure et administre des outils comme Teams ou Zoom pour permettre les échanges et le travail à distance. Je forme aussi les utilisateurs à l'utilisation de ces outils. Mon rôle est de fluidifier la communication et la collaboration entre les équipes grâce au digital.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : nouvelles technologies, travail collaboratif, formation
Tes qualités : goût du contact, pédagogie, créativité, autonomie

Pourquoi j'aime ce métier ?

Ce qui me plaît, c'est d'aider les employés à mieux travailler ensemble grâce aux outils numériques. Je trouve très intéressant de réfléchir à la façon dont on peut leur faciliter la vie avec les solutions digitales. Et je prends beaucoup de plaisir à animer des formations, répondre à leurs questions et les voir progresser. C'est très gratifiant de contribuer ainsi à une meilleure collaboration entre collègues et à un environnement de travail plus efficace.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur ou master en informatique.



FICHE METIER

EXPERT(E) EN SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE

Mes missions

Je conseille les entreprises et les accompagne pour réduire l'impact environnemental du numérique. J'audite l'empreinte carbone de leurs services numériques (sites web, applications mobiles, infrastructures informatiques...) et je leur propose des solutions pour les rendre plus responsables. Par exemple, optimiser leurs data centers pour consommer moins, limiter le stockage de données inutiles ou encore sensibiliser leurs collaborateurs aux bons usages du numérique.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : numérique, environnement, conseil, sensibilisation
Tes qualités : analyse, pédagogie, force de proposition, esprit d'équipe

Pourquoi j'aime ce métier ?

La dimension écologique de ce métier a beaucoup de sens pour moi. J'aime le fait de pouvoir allier ma passion pour les nouvelles technologies et mon engagement environnemental. C'est stimulant intellectuellement d'imaginer des solutions numériques plus durables. J'apprécie aussi le fait de sensibiliser les collaborateurs d'une entreprise à ces enjeux.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur ou master en informatique.



FICHE METIER

DIRECTEUR DE PROJET INFORMATIQUE

Mes missions

Je suis responsable de la bonne réalisation des projets numériques de mes clients. Je commence par analyser précisément leurs besoins métiers pour définir les spécifications détaillées du projet. Puis j'établis le budget, le planning et j'assemble les équipes techniques qui vont concevoir la solution logicielle. Durant le développement, j'encadre les équipes, je coordonne les différents services et je m'assure du respect des délais et coûts prévus.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, gestion de projet, travail en équipe
Tes qualités : leadership, négociation, prise de décisions, gestion du stress

Pourquoi j'aime ce métier ?

Ce qui me plaît, c'est de piloter un projet informatique de bout en bout, de l'analyse du besoin à la livraison de la solution à mon client. J'adore les challenges à relever au quotidien pour mener à bien un projet, trouver des solutions aux imprévus. Et voir la satisfaction client à la fin est très gratifiant ! J'apprécie aussi de manager une équipe, de la motiver pour donner le meilleur d'elle-même.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur ou master en informatique



FICHE METIER

EXPERT(E) EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Mes missions

Je conçois et développe des systèmes informatiques capables d'imiter l'intelligence humaine. Par exemple, des chatbots qui dialoguent avec les utilisateurs ou encore des logiciels d'aide à la décision dans les entreprises. Je définis les algorithmes et architectures technologiques nécessaires aux applications d'IA pour qu'elles analysent des données, interprètent des situations et prennent des décisions de façon autonome.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, mathématiques, nouvelles technos, créativité
Tes qualités : logique, curiosité, goût du challenge, travail en équipe

Pourquoi j'aime ce métier ?

Ce qui me plaît, c'est de repousser sans cesse les limites de l'intelligence artificielle pour créer des systèmes toujours plus évolués. Les défis technologiques sont passionnants ! J'aime aussi le travail d'équipe avec les data scientists, les développeurs et les chefs de projet. Ensemble, nous concevons des solutions innovantes qui facilitent la vie des gens au quotidien.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur ou master en informatique

FICHE METIER

CHARGÉ(E) DE RELATION CLIENTÈLE DSI

Mes missions

En tant que chargé de relation clientèle au sein de la DSI (direction des systèmes d'information), je fais le lien entre les équipes informatiques et les autres départements de l'entreprise que nous appelons "les métiers". Je m'assure que les solutions digitales développées répondent parfaitement à leurs besoins concrets. Pour cela, j'organise des ateliers pour bien comprendre leurs attentes puis je priorise avec eux les projets numériques et facilite les échanges tout au long de leur réalisation.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, relation client, travail en équipe
Tes qualités : écoute, diplomatie, pédagogie, créativité

Pourquoi j'aime ce métier ?

Ce qui me plaît, c'est la dimension humaine de mon métier. J'adore échanger avec les différents départements de l'entreprise pour bien cerner leurs besoins et attentes vis-à-vis du digital. J'apprécie aussi le rôle central que je joue entre les métiers et les équipes techniques. Je fais en sorte que tout le monde se comprenne et avance dans le même sens. C'est très gratifiant d'améliorer ainsi leur collaboration au quotidien.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur, master en informatique, relation clients/CRM, Communication

FICHE METIER

AUDITEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION

Mes missions

En tant qu'auditeur SI, mon travail consiste à analyser les systèmes d'information des entreprises pour m'assurer qu'ils fonctionnent correctement et qu'ils sont conformes aux bonnes pratiques, en m'appuyant sur différents référentiels. J'analyse en détails toutes leurs infrastructures numériques : applications, bases de données, réseaux sans oublier la composante humaine... Mon objectif est d'identifier d'éventuels dysfonctionnements ou risques, qu'ils soient opérationnels, financiers, humains, etc.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, analyse
Tes qualités : rigueur, méthodologie

Pourquoi j'aime ce métier ?

J'apprécie de mener des missions d'audit variées au sein d'organisations très différentes. Cela me permet de découvrir constamment de nouveaux environnements technologiques. Chaque infrastructure numérique est unique et présente ses propres défis. Rien n'est jamais pareil, c'est très stimulant !

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur, master en informatique, en management des systèmes d'information (comme le master SIEE de Paris Dauphine)

FICHE METIER

CONSULTANT(E) INFORMATIQUE

Mes missions

En tant que consultant IT, je conseille les entreprises dans leur usage des technologies de l'information. Je les aide à définir leurs besoins, à choisir les solutions digitales les plus adaptées (logiciels, infrastructures, sécurité...) et je les accompagne dans leur déploiement. Mon rôle est de les guider pour optimiser leurs processus métiers grâce au numérique.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : informatique, analyse, conseil
Tes qualités : rigueur, méthodologie, pédagogie, créativité

Pourquoi j'aime ce métier ?

J'apprécie la diversité des missions car chaque client est unique avec ses propres problématiques. J'aime aussi le fait d'être sans cesse au courant des dernières technologies et innovations du secteur IT pour apporter les meilleures solutions à mes clients. Et c'est très gratifiant de les accompagner de A à Z dans leurs projets numériques parfois complexes. Mon rôle de conseil leur est très utile au quotidien.

La formation

Après le bac :
Bac + 5 : diplôme d'ingénieur, master en informatique, en management des systèmes d'information (comme le master SIEE de Paris Dauphine)

FICHE METIER

EXPERTE GOUVERNANCE CYBERSECURITE

Mes missions

Je définis la stratégie et les politiques cybersécurité de mon entreprise. Mon travail consiste à prendre l'ensemble des obligations réglementaires et des recommandations de sécurité et de les adapter à notre contexte précis à travers des textes et des processus. Je travaille également sur la maîtrise et la gestion du risque cyber pour que les activités de mon entreprise puissent se dérouler sans accroc. Mon objectif est de créer un cadre de sécurité qui permette de piloter et organiser la cybersécurité.

Ce métier est fait pour toi si...

Tes passions : cybersécurité, nouvelles technologies, actualité, géopolitique

Tes qualités : esprit critique, curiosité, capacité d'analyse

Pourquoi j'aime ce métier ?

Ce que j'aime le plus est le côté analytique de mes missions, jauger ce qui est proportionné, ce qui doit absolument être sécurisé et prioriser en fonction des besoins. L'association des connaissances techniques et fonctionnelles est primordiale et particulièrement intéressante ! J'adore aussi les aspects sociologiques et politiques de la cybersécurité car c'est un domaine intrinsèquement lié à l'actualité et aux interactions internationales des états. C'est aussi une grande variété d'interlocuteurs, de métiers à prendre en compte et à comprendre et j'aime cette diversité. Le plus satisfaisant est sans doute d'arriver à travailler et collaborer avec ces interlocuteurs pour atteindre un même objectif !

La formation

Après le bac :

BUT informatique (bac+3) ; licence informatique ou MIAHS (bac +3) ; Diplôme d'ingénieur généraliste ou spécialisé en cybersécurité (bac +5) ; master informatique (bac+5)...



ANNEXE Directive européenne sur la transparence salariale (2023/970)

Transposition en droit français d'ici juin 2026

Contexte

- Directive 2023/970 adoptée le 7 juin 2023 par l'Union européenne.
- Objectif : lutter contre les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (actuellement 12,7 % en moyenne dans l'UE).
- Transposition obligatoire dans le droit national des États membres avant le 7 juin 2026.
- Public visé : toutes les entreprises de l'UE, avec obligations progressives selon la taille.

Principes clés

- Droit à l'information :
- Les candidat-es à l'embauche devront connaître la fourchette de rémunération du poste avant entretien.
- Les salarié-es pourront demander et obtenir des informations sur leur rémunération et sur les salaires moyens pour des postes équivalents.
- Égalité de rémunération : renforcement de l'obligation de «salaire égal pour un travail de valeur égale».
- Charge de la preuve inversée : en cas de litige, l'employeur doit prouver l'absence de discrimination.
- Publication obligatoire : rapport sur les écarts de rémunération (pay reporting), avec seuils progressifs.

Obligations des entreprises

- Transparence salariale à l'embauche : interdiction de demander l'historique salarial du candidat.
- Rapports de rémunération :
 - Entreprises ≥ 250 salarié-es : publication annuelle.
 - Entreprises de 150 à 249 salarié-es : publication tous les 3 ans (à partir de 2027).
 - Entreprises de 100 à 149 salarié-es : publication tous les 3 ans (à partir de 2031).
 - Écarts > 5 % injustifiés : obligation de mener une évaluation conjointe des salaires avec représentants du personnel.
- Mécanismes de réclamation internes : accessibles et confidentiels.
- Protection des lanceurs d'alerte : interdiction de représailles contre les salarié-es qui revendiquent leurs droits.

Droits des salarié-es

- Accès aux données salariales sur leur poste et sur des postes équivalents.
- Procédure simplifiée de recours en cas d'inégalité.
- Indemnisation intégrale en cas de discrimination salariale constatée (arriérés + dommages et intérêts).
- Soutien renforcé : syndicats, associations, Défenseur des droits.

Sanctions et contrôles

- Amendes proportionnées fixées par les États membres.
- Obligation de compensation intégrale pour les victimes.
- Nomination publique des entreprises défaillantes (name and shame).
- Possibilité d'actions collectives (class actions) en matière d'égalité salariale.

ENSEMBLE, FAISONS AVANCER LA MIXITÉ DANS LES MÉTIERS DE LA TECH.

Merci à celles qui ont présenté leurs actions présentes et futures :

Catherine Cléder, **ENSIM Ecole d'ingénieurs Le Mans Université**,
Laurence Piantoni et Elodie Richet, **France Travail**,
Aurélie Vallée et Florian LASOWY pour **AXA**,
Sophie de Thoré et Galliane Touze, **Berger-Levrault**,
Ornella Amsellem, **Dailymotion**,
Carla C., **Pure Storage**,
Stéphanie RAHIER, Groupe **AFNOR**

Merci à ÉLISABETH MORENO

Merci à notre Jury :

Elyes JOUINI
Hervé CUILLANDRE
Virginie CUVILLIEZ
Régis DELAYAT
Gina GULLÀ-MENEZ
Juliette DELAS

**Merci à Renan KNAUB
et à tous les étudiants du Master SIEE
de l'Université Paris Dauphine - PSL
pour leurs actions et leur participation au jury.**



Cinquième édition du Baromètre SheLeadsTech, publiée à Paris le 8 mars 2026 par SheLeadsTech - ISACA FRANCE
Direction éditoriale : Gina Gullà-Menez, Régis Delayat, Hervé Cuillandre, Claude Salzman.

Conception graphique : Vincent Dugast, Arsnovis Création
Crédits photographiques Shutterstock et AdobeStock,
© 2026 - ISACA FRANCE Tous droits réservés



SheLeadsTech TM ≥

ENGAGE. EMPOWER. ELEVATE.

BAROMÈTRE SHELEADSTECH 2026

5^{ème} édition

**du baromètre SheLeadsTech
des meilleures pratiques
d'entreprises en matière de mixité
dans les métiers du numérique.**