



OBSERVATOIRE DE LA MIXITE

En partenariat avec Challenges

6 MESURES CONCRETES POUR ACCELERER LA MIXITE DANS LES ORGANISATIONS

Revue de presse

Résumé

Dans le cadre du partenariat entre l'Observatoire de la Mixité et Challenges, une série d'articles a été publiée dans l'objectif de faire connaître les six mesures promues par l'Observatoire auprès d'un large public.



Sommaire

L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITE.....	2
Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel	3
Comment partager des objectifs de mixité	5
Généraliser l'usage d'un langage inclusif.....	7
Partager le tableau de bord	9
Mobiliser l'entreprise contre le plafond de verre.....	11
Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel	13

L'OBSERVATOIRE DE LA MIXITE

Un think & do tank engagé en faveur de la Mixité / Gouvernance / Performance

Créé et piloté par l'Institut du Capitalisme Responsable, parrainé par Michel Landel, administrateur indépendant et ex-directeur général de Sodexo, et co-coordonné par Caroline de La Marnière et Marie-Christine Mahéas, l'Observatoire de la Mixité rassemble des Expertes et des Experts reconnus sur le sujet de la Mixité et des entreprises actives en la matière.

Il a pour objectif de faire progresser réellement, rapidement et de manière durable la mixité femmes-hommes dans les organisations. Il vise à promouvoir la relation entre Mixité, Gouvernance, Performance, Justice et RSE ; à produire des recommandations très pratiques à l'attention des instances décisionnelles et à mettre en œuvre des actions de communication pour partager ses travaux et continuer de faire avancer la thématique

Son Comité d'Orientation rassemble des entreprises partenaires, ainsi que des représentantes et représentants d'institutions et associations de Place.

L'Observatoire, c'est :

- ✓ 1 Parrain : Michel Landel, administrateur indépendant
- ✓ 2 Coordinatrices : Caroline de La Marnière & Marie-Christine Mahéas
- ✓ 8 Groupes Partenaires Pionniers : des entreprises motrices en matière de Mixité
- ✓ 15 Expertes et Experts : une quinzaine d'institutions/associations de Place engagées pour la Mixité

Dans le cadre de ses activités, l'Observatoire de la Mixité a développé un partenariat avec challenge qui a résulté dans une série d'articles, que vous retrouverez ci-dessous.

Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [15.06.2018](#)

Ce think tank qui réunit des experts et des entreprises préconise six mesures pour faire progresser la mixité. Marie-Christine Mahéas, sa coordinatrice, commente la mesure numéro 1 : l'engagement des dirigeants.

L'Observatoire de la mixité a été créé il y a deux ans, autour d'un groupe d'expert.e.s dont Caroline de La Marnierre (Institut du Capitalisme Responsable), Daniel Lebègue (ORSE), Brigitte Grézy (Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle) ou Olga Trostiansky (Laboratoire de l'égalité) et de groupes partenaires pionniers comme Legrand, Sodexo, Carrefour ou Sanofi. Leur constat de départ : si le dispositif destiné à développer la mixité est important en France – pas moins de 10 lois et 3 articles de la Constitution sur le sujet – dans les faits, les progrès réels restent insuffisants.



Comment appuyer sur l'accélérateur ? "Nous avons voulu recenser les mesures qui marchent", explique la coordinatrice de ce think tank, Marie-Christine Mahéas, *Head of Business development* à SilverRail Technologies et auteure de *Mixité, quand les hommes s'engagent* (Eyrolles, 2015). Résultat : un livre vert qui présente six mesures pour aider les entreprises de toutes tailles, grandes ou petites, à améliorer leurs pratiques. Pour *Challenges*, les responsables de l'Observatoire de la mixité ont accepté de préciser de quelle façon les mettre en œuvre. Aujourd'hui, Marie-Christine Mahéas détaille la mesure #1 : présenter un engagement fort de la direction.

Pourquoi mettre l'engagement de la direction en tête des mesures préconisées par l'Observatoire de la mixité ?

Tous les palmarès de la mixité montrent que les entreprises les mieux classées sont celles dont les dirigeants sont engagés, y compris l'ensemble du Comex. Sans conviction partagée au sommet de l'entreprise, il est difficile de légitimer une politique de mixité, et l'ensemble des autres mesures que nous préconisons est alors voué à l'échec. Nous avons observé ce qui se passe dans d'autres pays, où cet engagement peut être très fort. En Australie, l'association "Male champions of change" regroupe des dirigeants d'entreprise qui se sont donné pour objectif de convertir tous les "CEO" à la mixité. C'est une mission dont ils s'acquittent personnellement, car ils ne s'autorisent pas à la déléguer.

Convaincre les membres des comités exécutifs que la mixité est stratégique, n'est-ce pas un peu compliqué ?

Il existe des méthodes pour sensibiliser un Comex, par exemple le cross-coaching entre deux entreprises différentes que pratiquent certains membres de l'Observatoire. Plusieurs fois par an, la

mixité doit être inscrite à l'ordre du jour du Comex, ce qui permet de prendre connaissance des chiffres, de mesurer l'efficacité des programmes et le nombre de personnes formées. On peut aussi, tout simplement, mettre en place des sessions de formation avec un expert pour que les membres du Comex prennent conscience des stéréotypes et des biais décisionnels. Cela leur permet de mieux comprendre les erreurs à éviter.

Que signifie cet engagement et comment peut-il se traduire concrètement ?

Cela signifie qu'il doit guider les actions et comportements des dirigeants, en interne comme en externe. La mixité doit être inscrite dans la stratégie de l'organisation et le dirigeant ou la dirigeante doit se montrer exemplaire. Il ou elle doit s'astreindre à une discipline permanente en bannissant certains types de vocabulaires ou de comportements, et en refusant de participer à des débats dont les intervenants ne sont pas mixtes. L'une des priorités est de procéder à des nominations équilibrées ou paritaires, en fonction de la situation de l'entreprise en matière de mixité. Et éventuellement de privilégier les nominations de femmes si les écarts femmes-hommes sont trop importants à certains niveaux.

Comment s'organise la conduite d'une politique de mixité ?

Il est important que quelqu'un soit en charge de la mixité, et de préférence rattaché à la direction générale plutôt qu'aux ressources humaines, ce qui reste assez rare pour le moment. Son titre doit également montrer le niveau stratégique de sa mission, avec un niveau de directeur/directrice. Enfin, un budget spécifique doit être alloué pour financer les programmes de formation et de sensibilisation ainsi que la communication, qui est capitale. Plusieurs fois par an, la direction doit prendre la parole en interne et en externe, et les documents de référence doivent établir un lien entre mixité et performance. Ce n'est qu'à cette condition qu'un changement de culture, qui est une autre de nos six mesures, peut intervenir.

Comment partager des objectifs de mixité

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [17.09.2018](#)

Présidente de l'Institut du Capitalisme Responsable, Caroline de La Marnierre est aussi l'une des fondatrices de l'Observatoire de la mixité. Pour Challenges, elle explique l'une des six mesures concrètes recommandées par ce think tank dans son Livre Vert à l'usage des entreprises.

Créé il y a deux ans, l'Observatoire de la mixité s'est donné pour but de faire progresser durablement l'équilibre femmes-hommes dans les entreprises. Dans cette perspective, ce Think tank réunissant experts et entreprises engagées comme Arkea, Engie ou Suez a publié un Livre Vert qui recense " les mesures qui marchent ". Ce document synthétise, en six mesures concrètes, la marche à suivre pour accélérer la mixité dans les organisations, et cela quelle que soit leur taille. La première préconisation, " Présenter un engagement fort de la direction ", a été détaillée pour Challenges par Marie-Christine Mahéas (SilverRail Technologies), auteure de Mixité, quand les hommes s'engagent (Eyrolles, 2015).



Caroline de La Marnierre, fondatrice et directrice générale de l'Institut du Capitalisme responsable, présente la deuxième mesure : l'intégration systématique de la mixité dans les critères RSE de l'entreprise et l'indexation des bonus des dirigeants au respect de ces critères. Membre du groupe d'expert.e.s. à l'origine de l'Observatoire de la mixité, elle est co-organisatrice des Grands prix de la mixité, dont la dernière édition s'est tenue le 12 juillet dernier et qui ont récompensé L'Oréal (catégorie CAC 40), Korian (SBF 80), et Gecina (entreprises de moins de 10 000 salariés), en présence de la ministre du travail, Muriel Pénicaud.

Les entreprises ont des obligations légales en matière d'égalité professionnelle. Sont-elles nombreuses à se préoccuper de la mixité dans leurs instances de direction, donc du " plafond de verre " ?

Beaucoup d'entreprises rendent compte chaque année de la place des femmes dans leur organisation. Selon l'étude *Women in the workplace* menée aux Etats-Unis par McKinsey en 2016, 44% des entreprises interrogées s'étaient fixé des objectifs sur le plafond de verre, mais sans préciser s'ils étaient chiffrés. Or, il est très important de les chiffrer. Cela permet d'orienter l'organisation sur le terrain de la mixité et d'encourager les managers, voire les collaborateurs et collaboratrices, à porter le sujet grâce à l'indexation de leurs rémunérations.

Indexer la partie variable de la rémunération à des objectifs de mixité, est-ce une pratique déjà répandue dans les grandes entreprises ?

Au sein du CAC 40, seules 12 sociétés mentionnent des objectifs chiffrés en lien avec la mixité dans leurs documents de référence. Il faut aussi souligner que lors des assemblées générales d'actionnaires qui se sont tenues avant l'été, aucun groupe n'a communiqué sur ce sujet. Et aucun actionnaire n'a posé de question ! Il y a encore beaucoup de progrès à faire.

Concrètement, sur quoi peut être indexé cette partie variable de rémunération ?

L'indexation peut porter sur différents paramètres, en fonction de la situation de l'entreprise et des objectifs qu'elle s'est fixés. Cela peut concerner le taux de mixité dans l'ensemble des effectifs, dans la population de cadres, dans le Top 100 ou dans le Comex. On peut aussi penser à des objectifs de mixité pour les groupes de jeunes à haut potentiel, ou encore à la formation d'une partie du personnel en faveur de la mixité. Il s'agit d'établir des objectifs précis, avec un horizon de temps défini. Les possibilités sont variées, mais en principe, il n'y a pas lieu d'instaurer des objectifs en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes, car elle est réglementaire.

Quelles entreprises ont mis en place ce type de dispositif ?

Danone a été une des premières à inclure des objectifs de mixité, qui représentent 15% de la part variable des rémunérations de certains dirigeants. Suez a instauré un dispositif similaire, également à hauteur de 15%. Quant à l'opérateur Orange, qui fait aussi figure de précurseur, il a mis en place un indice composite qui prend en compte les objectifs de mixité.

Quels sont les obstacles à surmonter ?

Ce qui est compliqué, c'est la mesure des évolutions. Il n'y a pas de tableau de suivi de ces indicateurs et les *reporting* ne sont pas encore très au point. Par ailleurs, les entreprises ont du mal à se projeter, car leur périmètre évolue d'une année sur l'autre, ce qui ne simplifie pas le suivi.

Pourquoi s'engager dans une transformation dont la réalisation peut s'avérer assez complexe ?

La gouvernance des entreprises ayant été créée par un écosystème masculin, il faut impérativement un rééquilibrage pour que l'entreprise soit plus en phase avec la société. Elle doit sortir des stéréotypes, et c'est un enjeu de business très important. Dans un secteur jusqu'à maintenant très masculin comme l'automobile, prenons l'exemple de Peugeot, qui recrute des commerciales car les femmes sont de plus en plus à l'origine des achats de voitures. C'est une réalité très concrète, qui fait avancer la mixité.

Ces efforts ne sont-ils pas un peu vains alors que la nouvelle génération d'entreprises, celle qui travaille sur l'intelligence artificielle, fait un grand bond en arrière avec des équipes essentiellement masculines ?

Il est vrai que les start-ups ne sont pas les structures les plus ouvertes. Nous n'avons pas encore le *track record* de ces entreprises. Attendons de voir ce qui va se passer à 5, 10 ou 15 ans. Ce qui est certain, c'est que les femmes aspirent à prendre des responsabilités et que ça va dans le sens de l'histoire.

Généraliser l'usage d'un langage inclusif

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [06.10.2018](#)

Michel Landel, administrateur indépendant, est parrain de l'Observatoire de la mixité. Pour Challenges, il détaille l'une des six mesures recommandées par ce think tank pour rendre les entreprises plus mixtes : généraliser l'usage d'un langage inclusif, dans la communication interne comme dans les médias.

Faut-il féminiser les titres professionnels – professeur, professeure – et comment procéder ? Le sujet fait souvent polémique. Il déclenche les passions, comme le raconte avec humour et érudition le linguiste Bernard Cerquiglini dans son dernier ouvrage paraissant ce mois-ci aux éditions du Seuil : "Le ministre est enceinte, ou la grande querelle de la féminisation des noms". Sur la couverture blanche, l'article masculin est barré d'un trait rouge et remplacé par sa version féminine, "La ministre". Le débat n'est pas d'aujourd'hui, puisque l'auteur y rapporte des échanges particulièrement virulents sur la question dès le début des années 1980, à l'instigation de féministes comme "la " ministre Yvette Roudy ou de l'"écrivaine" Benoîte Groult.



L'entreprise est, elle aussi, touchée par ces interrogations et l'Observatoire de la mixité, qui s'est donné pour but de faire progresser durablement l'équilibre femmes-hommes dans les entreprises, s'en est saisie. " Généraliser l'usage d'un langage inclusif " est la troisième mesure proposée par ce think tank réunissant experts et entreprises engagées comme Legrand, Sanofi ou Raise, dans son Livre Vert qui recense "les mesures qui marchent". Ce document synthétise, en six mesures concrètes, la marche à suivre pour accélérer la mixité dans les organisations. Deux de ces mesures ont déjà été présentées dans *Challenges* : "Présenter un engagement fort de la direction", et "Partager des objectifs de mixité individuels ambitieux". Parrain de l'Observatoire de la mixité, Michel Landel, administrateur et ex-directeur général de Sodexo, détaille aujourd'hui celle qui concerne le langage.

Pourquoi préconiser une mesure sur le langage ? Quel est votre constat de départ ?

Il y a souvent un manque d'exemplarité dans la façon dont on s'exprime, et cela pèse sur l'inconscient de chacun. Dans les organisations, et pas seulement les entreprises, on a souvent tendance à dévaluer inconsciemment la place des femmes, au travers d'un discours paternaliste voire sexiste, quand ce n'est pas par des plaisanteries grivoises.

Vous pensez par exemple aux mots de Richard Ferrand lors de son élection à l'Assemblée, quand il ironisait en disant : "Vous me pardonnerez de ne pas être une dame" ?

Parfaitement. C'est insupportable et déplacé, et cela vient de très haut. Il y a des entreprises qui travaillent à faire disparaître ce type de comportements, en cherchant à établir un langage épicène, avec des mots que l'on peut utiliser au féminin comme au masculin. Quand on s'exprime systématiquement au masculin, cela dévalorise les femmes. A Sodexo, j'ai beaucoup insisté là-

dessus, en communication interne et externe. Il faut trouver un équilibre sur ces sujets qui sont sensibles.

Concrètement, comment mettre en œuvre de cette recommandation ?

D'abord, il convient de féminiser tous les titres, de dire et écrire "Madame la directrice", et plus "Madame le directeur" comme beaucoup le font encore. Au besoin, on peut aller jusqu'à inventer un terme qui n'existe pas encore. Lorsqu'on s'adresse à tous, il faut utiliser à la fois du féminin et du masculin, et utiliser des exemples des deux genres. Il est important de veiller à l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les messages et les vidéos de l'entreprise, afin de leur accorder la même visibilité. Mieux vaut également parler de "mixité" que de "féminisation" ou de "parité". Par ailleurs, il ne faut pas réserver aux femmes les questions liées à la vie personnelle. S'il y a des femmes qui s'occupent de leurs enfants le mercredi, des hommes aussi peuvent le faire.

Est-ce que ce n'est pas difficile de faire passer un tel changement culturel à tous les niveaux de la hiérarchie ?

Certaines entreprises ont créé des guides pratiques auxquels chacun peut se référer. Carrefour, par exemple, a réalisé un fascicule sur "les neuf réflexes du leader inclusif". Crédit Mutuel Arkéa favorise aussi l'usage au quotidien d'un langage inclusif et bienveillant. Et il existe des formations pour faire comprendre que langage et mixité sont des sujets importants sur lesquels on peut mettre des règles simples. Par exemple, il n'y a pas lieu d'appeler les femmes par leur prénom, ou alors on le fait pour tout le monde.

Avec ce genre de préconisations, ne craignez-vous pas d'être taxé de "politiquement correct"?

Non, si l'on est sincère et que l'on aligne ses actes sur ses paroles. Il faut aller jusqu'au bout, même si cela en fait sourire certains. Les femmes aussi doivent se battre pour ça. Quand la prise de conscience a lieu, comme j'ai pu le constater chez Sodexo, les gens ne rient plus. La société et le langage ont été forgés par les hommes, mais aujourd'hui les jeunes générations attendent autre chose.

Faut-il aller jusqu'à adopter l'écriture inclusive qui est si décriée, et que même Barbara Cassin, la dernière femme entrée à l'Académie, juge "insupportable" ?

Dès qu'on change, c'est compliqué. Mais si on éduque les enfants, ça passe ! Il faut utiliser tout ce qui peut marcher pour faire changer les choses. Cela s'est fait aux Etats-Unis, après cela devient une question d'habitude.

Partager le tableau de bord

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [04.01.2019](#)

Directrice des ressources humaines de Suez, Isabelle Calvez est membre de l'Observatoire de la mixité. Pour Challenges, elle explique l'une des six mesures recommandées par ce think tank pour introduire plus de mixité au sein des entreprises : partager le tableau de bord des indicateurs Mixité.

L'Observatoire de la mixité a été fondé il y a deux ans par l'Institut du Capitalisme Responsable et un groupe de personnes et d'entreprises engagées telles que Suez, Legrand, Sanofi ou Arkea. Leur objectif : faire progresser la mixité dans le tissu économique français comme facteur de bonne gouvernance et d'amélioration de la performance. Dans un Livre vert, ce think tank a détaillé ses six principales recommandations à mettre en œuvre pour accélérer le mouvement. La directrice des ressources humaines de Suez, Isabelle Calvez, explique l'une des mesures concrètes préconisées dans le Livre vert : " partager le tableau de bord des indicateurs de mixité ". Dans le cadre de sa politique de féminisation, le numéro 2 mondial de la gestion de l'eau et des déchets s'apprête à publier en janvier, à l'usage de ses managers, un guide pratique pour lutter contre le sexisme ordinaire.



Chez Suez, sur quels objectifs de mixité travaillez-vous ?

Le groupe emploie 90.000 salariés, dont 73.000 cols bleus et 15.000 cadres, dans 75 pays différents. En 2016, nous comptons 20% de femmes dans nos effectifs et nous nous sommes fixés un objectif de 22%. Actuellement, nous en sommes à 21,7%. C'est vrai que nos métiers sont réputés difficiles, mais en réduisant la pénibilité comme nous l'avons fait pour les chauffeurs - une profession en pénurie à l'échelle européenne - tout métier peut être exercé par des femmes. Nous en comptons 14.600 parmi les cols bleus.

La féminisation a-t-elle également progressé dans les échelons supérieurs ?

Nous avons un objectif de 30% de femmes cadres pour 2020, or en 2018 nous étions à 29,3%. Pour atteindre un tel résultat, il faut d'abord mettre l'accent sur les recrutements : en 2018, 35% des cadres embauchés étaient des femmes, et cela à l'échelle mondiale. Il faut ensuite avoir une politique de rétention en déployant la flexibilité des heures de travail et en pratiquant des rémunérations attractives. Cela suppose aussi d'avoir des réseaux de femmes au niveau de cadres dirigeantes, ce qui permet notamment de réfléchir sur leurs carrières. Nous en avons lancé un en Chine en mars dernier.

En quoi le fait de partager le tableau de bord des indicateurs de mixité permet-il de mieux progresser ?

C'est essentiel. Lorsque nous avons intégré les équipes de GE Water, fin 2017, nous nous sommes rendu compte que le taux de féminisation de leurs cadres était de 20%, un niveau plus bas que le nôtre. Et pourtant ils faisaient des efforts, mais ils n'avaient pas d'objectifs précis et chiffrés ;

aujourd'hui, ils en ont un. C'est affiché et connu de tous. Et nous disposons d'un accord européen sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Ces objectifs sont-ils intégrés dans la partie variable des rémunérations des dirigeants ?

Le plan de rémunération à trois ans des 1500 principaux managers tiennent compte des objectifs de parité. Et cela a un véritable impact, comme en mars 2018. Ils avaient pour objectif d'atteindre un taux de féminisation de l'encadrement de 28,5% à fin 2017. Or, le taux effectivement atteint était de seulement 28,4% ! Leur plan de rémunération a été minoré de 10%, ce qui est tout à fait significatif. Se donner des objectifs, c'est vraiment vertueux et ne pas les atteindre fait réfléchir.

La loi " Avenir professionnel " comporte de nouvelles dispositions sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, comment allez-vous procéder ?

En ce qui nous concerne, le sujet principal est d'arriver à augmenter les promotions de femmes, car nous n'en avons que 23,5% parmi les tops managers. Nous consacrons des revues de personnel aux femmes afin de les identifier, et nous le faisons pays par pays. Contrairement à ce qu'on aurait pu imaginer, c'est dans un pays anglo-saxon, l'Australie, que nous avons le plus de mal à promouvoir des femmes. En Chine en revanche, il y a 33% de femmes au top niveau. En 2018, 70% des nominations de top executives concernaient des femmes. Mais les hommes représentent encore 75% des effectifs à ce niveau.

Vous avez maintenant des " rôle modèles " pour insuffler de l'ambition à vos femmes cadres ?

Oui, notamment depuis la nomination de Marie-Ange Debon comme directrice générale France, en mai 2018. Mais il y a d'autres femmes qui dirigent des activités, en Amérique latine, en Espagne, en Amérique du nord, en Chine ou à Suez Consulting. Si l'on met tout bout à bout, on peut dire que 50% de nos effectifs sont dirigés par des femmes, c'est une façon intéressante de regarder la situation.

Comment faire évoluer les comportements, quand certains hommes ne jouent pas forcément le jeu ?

C'est beaucoup de communication, en particulier pour la journée de la femme, où nous menons des actions dans chaque pays. En Inde, l'an dernier, nous avons mis en valeur cinq femmes qui jouent un rôle-clé, par exemple celle qui est responsable de l'activité " eau " à Bangalore : elle a donné une interview sur le réseau interne. Nous organisons aussi des sessions de mentoring de femmes par des hommes et d'hommes par des femmes. Nous avons aussi lancé une initiative pour mettre fin au sexisme ordinaire en expliquant comment cela se traduit et en suggérant à chacun de s'interroger sur son comportement. Et en ce mois de janvier 2019, nous démarrons une campagne contre le sexisme, avec des affiches sur lesquelles figureront une BD et des verbatims. Nous publions également un guide pratique qui aidera le management à faire face à ce type de situations.

Mobiliser l'entreprise contre le plafond de verre

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [18.02.2019](#)

Responsable de la "mission mixité" chez Arkéa, Audrey Trotereau est membre de l'Observatoire de la mixité. Pour Challenges, elle détaille l'une des six mesures recommandées par ce think tank pour introduire plus de mixité au sein des entreprises : opérer un changement durable de culture.

L'Observatoire de la mixité a été créé il y a deux ans par l'Institut du Capitalisme responsable ainsi qu'un groupe de personnes et d'entreprises engagées, dont Suez, Legrand, Sodexo, Arkéa, Engie et Sanofi. Leur objectif : faire progresser la mixité dans le tissu économique français comme facteur de bonne gouvernance et d'amélioration de la performance. Dans un Livre vert, ce think tank a exposé ses six principales recommandations à mettre en œuvre pour accélérer le mouvement. Responsable de la mission mixité au sein de la DRH d'Arkea, Audrey Trotereau explique – et illustre – l'une des mesures préconisées par le Livre vert : opérer un changement durable de culture vers une culture de l'inclusion.



Pour quelles raisons Arkéa a-t-il créé la "mission mixité" que vous dirigez ?

La mission a été créée en janvier 2016, dans le cadre du nouveau projet stratégique Arkéa 2020. Car si nous étions de bons élèves sur le plan légal en matière d'égalité professionnelle et de pratiques sociales telles que le congé maternité, d'un meilleur niveau que celui de la sécurité sociale, nous constatons dans l'entreprise l'existence d'un plafond de verre plutôt haut. Aux trois niveaux d'emploi les plus faibles, nous avons 70% de femmes pour 30% d'hommes. Aux trois niveaux les plus élevés, c'était l'inverse. Il n'y avait aucune femme au comex ou au comité de direction générale, et seulement 7% à 8% de femmes à la direction des différents pôles ; concernant le Top 200, nous étions à 19%. En résumé, nous étions face à un phénomène classique de plafond de verre et il nous fallait agir pour être cohérents avec notre ambition, qui est d'accompagner le monde de demain et d'être la banque des start-up.

Comment avez-vous fait pour impliquer l'ensemble de l'entreprise ?

La démarche a été initiée par le président, Jean-Pierre Denis, le directeur général, Ronan le Moal, et Marc Gosselin, le directeur des ressources humaines (DRH). Au préalable, à la fin de 2015, la DRH avait demandé aux treize femmes les plus gradées de former, chacune, un groupe de dix femmes, soit un total de 130 personnes, un chiffre important pour un groupe qui compte 10.000 salariés. L'objectif était de réfléchir à différents sujets comme la place des hommes ou l'opportunité de créer des quotas, mais aussi de faire un benchmark avec les autres sociétés. Huit grandes propositions en sont ressorties, dont celle de créer une mission dédiée.

Concrètement, quelles actions avez-vous engagées à partir de 2016 ?

J'ai hérité de ces propositions qui méritaient d'être structurées, ce que j'ai fait après avoir rencontré tous les dirigeants. J'en ai tiré un business case avec un plan d'actions qui a été présenté aux treize femmes impliquées dans le processus. Nous avons décidé de créer un réseau d'une centaine d'"ambassadrices mixité" et d'hommes cooptés sur la base du volontariat. Une partie a été aussitôt formée aux enjeux de la mixité par le biais d'ateliers collaboratifs. Nous avons lancé, en parallèle, une cartographie des freins auxquels se heurtent les femmes et nous en avons identifié six principaux. Chaque entité a fait son diagnostic qui a été portée par les "ambassadeurs aux dirigeants.

Par cette méthode, vous espérez atteindre une culture plus inclusive. Mais qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?

C'est la façon dont les gens se comportent entre eux. Comment on se dit bonjour, comment on accueille un nouveau, comment on se comporte avec un collègue en souffrance : ce sont les valeurs humaines de l'entreprise. L'élément qu'on veut ajouter, c'est la culture inclusive. Faire en sorte que chacun soit doté d'outils qui permettent de ne pas exclure les personnes différentes. Dans une entreprise régionale, on manque un peu de diversité ! Or, les entreprises membres de l'Observatoire de la mixité veulent tendre vers une diversité plus grande de profils. Le deuxième élément, c'est de s'assurer que tout est en place pour que le changement ne soit pas remis en cause à trois, cinq ou dix ans.

Quels sont les leviers que vous activez pour atteindre un tel objectif ?

Il y a deux piliers fondamentaux. D'abord le processus, qui porte sur l'organisation du travail et la gestion des carrières. Ensuite, les mentalités qui permettent de traduire en actes cette culture d'inclusion. Le travail de la mission mixité porte en grande partie sur ce travail de sensibilisation, indispensable à la pérennité de la transformation. Nous avons fait quelque chose d'unique, qui est de former 100% des salariés, au moyen d'ateliers d'une journée, par groupes de douze, avec la société Pluribus. Une partie des salariés ont même été formés pour devenir eux-mêmes formateurs. Ce programme a démarré en avril 2017 et s'achèvera en décembre 2020. Soit 1.600 personnes formées tous les semestres !

Quels sont vos résultats à ce jour ?

En trois ans, le pourcentage de femmes dans des postes de management est passé de 34,6% à 40%, et au niveau du Top 100, de 19% à 28%. Nous travaillons pour l'avenir. S'il y a un acteur qui peut changer la société, c'est l'entreprise.

Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [08.04.2019](#)

Dans son Livre vert, ce think tank préconise six mesures pour faire progresser la mixité, dont chacune est détaillée sur la verticale Femmes de Challenges. Dernier rendez-vous de la série, l'experte en relations sociales Armelle Carminati explique comment prendre en compte les différences entre les cycles de carrière féminins et masculins.

Si le cadre juridique destiné à favoriser la mixité dans les entreprises est important en France, avec une dizaine de lois et trois articles de la Constitution consacrés au sujet, dans les faits les progrès réels restent insuffisants. C'est de ce constat que sont partis, en 2016, des entreprises comme Engie, Arkea ou Sanofi, pour créer l'Observatoire de la mixité avec Caroline de La Marnierre (Institut du Capitalisme Responsable), Daniel Lebègue (ORSE), Brigitte Grésy (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle) ou encore Olga Trostiansky (Laboratoire de l'Égalité). Dans



son Livre vert, cette association préconise six mesures concrètes, dont cinq ont déjà été expliquées par différents membres de l'Observatoire. Ancienne d'Accenture et d'Unibail-Rodamco, aujourd'hui entrepreneuse (Axites-et-Singulis et Axites-Invest) et présidente de la Commission Entreprise inclusive du Medef, Armelle Carminati détaille pour *Challenges* une sixième mesure : "Prendre en compte la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins".

Quel message voulez-vous faire passer avec cette préconisation ?

Prendre en compte les cycles de carrière, cela suppose d'intégrer la question de la perméabilité entre vie personnelle et vie professionnelle, ce qui ne se fait pas de façon spontanée. Les entreprises, en effet, voudraient traiter tout le monde de la même façon mais les faits résistent et force est de constater que les hommes arrivent à tout cumuler, alors que les femmes doivent concilier. Ce sont elles qui effectuent 70% des tâches domestiques, et si l'on observe les familles monoparentales, il s'agit de femmes dans 80% des cas. L'idée que nous voulons faire passer, c'est qu'un dirigeant qui s'y prend bien est un dirigeant qui traite les uns et les autres différemment.

C'est donc le principe d'égalité que vous souhaitez faire disparaître ?

Il faut avoir le courage de faire la différence. L'égalité de résultat n'est pas l'égalité de traitement. Actuellement, dans les entreprises, les processus de promotion sont majoritairement calés sur les cycles de carrières masculins. L'âge du repérage des profils se fait traditionnellement autour de la trentaine. Pour les femmes, ce n'est pas idéal et c'est pourquoi elles ont peu accès aux postes "tremplins", ceux qui leur permettraient, au bout d'une quinzaine d'années, d'entrer dans des comités exécutifs ou des comités de direction. Elles font donc plus de mobilité "stagnante", c'est-à-dire sans promotion, que de mobilité "ascendante", donc accompagnée de revalorisation salariale.

Comment les entreprises doivent-elles s'y prendre pour rectifier le tir ?

La première piste consiste à élargir le "vivier" des profils, en proposant par exemple des mobilités aux femmes plus tôt dans leurs carrières. Seul un tiers de femmes y accède, alors qu'elles représentent 50% des cadres. Et elles ne représentent même que 20% des postes d'expatriés. Une autre piste consiste à modifier les critères requis, par exemple pour des postes de direction. Aujourd'hui, on regarde principalement quels ont été les postes opérationnels occupés par la personne concernée et les compétences acquises à cette occasion : responsabilité d'un budget ou d'une équipe, capacité à négocier. Mais les compétences peuvent s'acquérir différemment, il faut donc instaurer des passerelles entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles. Une autre piste consiste à faire évoluer le contenu des fiches de poste.

Pour quelles raisons réécrire ces appels à candidatures ?

Les opportunités de promotion ne sont pas perçues de la même manière par les hommes et par les femmes, car il existe entre eux des différences d'expression. Une expérience a été menée par BNP Paribas pour comprendre pourquoi il y avait abondance de candidatures féminines sur certains types de poste, et une majorité de candidatures masculines pour d'autres. Le résultat a de quoi faire réfléchir : plus la liste des compétences requises est longue, moins il y a de femmes ! Il y a aussi l'importance des mots utilisés : si vous parlez d'empathie, vous aurez exclusivement des candidatures féminines, si vous parlez de capacité d'écoute, vous retrouverez des candidats masculins. Une description reflète le poids qu'on accorde culturellement au poste.

Existe-t-il d'autres pistes pour remettre les carrières féminines sur une courbe de progression ?

On peut évoquer la question de la formation, qui est à peu près égale entre les femmes et les hommes, à ceci près que 21% des hommes suivent des formations diplômantes, donc suivies de hausses de rémunérations, contre seulement 13% des femmes. C'est donc un point à améliorer. Sur la conciliation de la vie professionnelle et familiale, il faut inviter les dirigeants à ne pas cacher qu'ils prennent leur part de la vie familiale, en expliquant par exemple qu'ils ne seront pas joignables en raison de la naissance d'un bébé, ou en disant ouvertement qu'ils travailleront chez eux tel ou tel jour. Beaucoup le font, mais les seules à le savoir sont leurs assistantes ! Il ne devrait plus y avoir de risque à partager ce genre d'information. C'est d'ailleurs une autre piste intéressante, car la digitalisation pourrait représenter une opportunité pour faciliter l'aménagement des temps de travail en lien avec la transformation managériale.

Contact

Institut du Capitalisme Responsable

Sarah Ménegaire Loubeyre

Responsable Coordination & Communication

s.menegaireloubeyre@institutcr.com

+33(0)184250371