

Nos focus RH

Notre sélection d'articles
autour de l'égalité
Femmes / Hommes

P2-6

Les interviews

Société Générale
La parité en entreprise

P7-12

L'actuRH

Une synthèse des
dernières nominations
RH et des actualités
business

P13-16

« Il suffit d'écouter les femmes »

Ecrire un numéro sur les **Inégalités entre les Femmes & les Hommes au Travail** impose d'être particulièrement rigoureux : il faut se départir de ses idées préconçues et autres réflexes et reprendre le sujet depuis le début. C'est ce que nous avons fait : décrypter le phénomène et les tendances de la manière la plus objective et méthodique possible. Nous avons tourné le sujet dans tous les sens, sondé nos clients, confronté les productions d'experts renommés, analysé les chiffres et indicateurs scientifiques. Le constat est sans appel : **non seulement les inégalités entre les femmes et les hommes au travail sont prégnantes, mais surtout elles perdurent.**

Les facteurs qui expliquent cette tendance (sans l'excuser) sont multiples et parmi eux nous retrouvons de manière indéniable les stéréotypes sexistes.

Parmi les chiffres les plus révélateurs, nous citerons l'écart de perception du phénomène entre les hommes et les femmes :

- **91 % des femmes interrogées considèrent que les inégalités sont très importantes contre 65% des hommes ;**
- **82% des femmes déclarent avoir été confrontées à des comportements sexistes au travail, contre 60% des hommes (source enquête HCE).**

Il nous semble pourtant qu' « Il suffit d'écouter les femmes ».

C'est justement l'ambition portée par les dispositifs et les initiatives prises par les entreprises qui adressent activement la problématique :

- Assurer la parité non seulement dans les instances dirigeantes mais aussi à chaque niveau hiérarchique ;
- Favoriser la création et l'animation de réseaux féminins ;
- Attirer les femmes dans certaines filières genrées pour introduire la mixité ;
- Valoriser les modèles de rôles féminins à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

C'est également le parti pris dans ce numéro, dans lequel vous trouverez l'interview de deux femmes aux parcours remarquables à la Société Générale, qui nous présenteront la façon dont les Directions des Ressources Humaines peuvent agir à la fois au service de l'entreprise et au service des femmes.

Bonne lecture!

LA REDAC'



Juliette
DIRICQ
Manager



Clémence
VIOLETTE
Senior Consultante



Yassine
BENNANI
Manager

Nos Focus RH

Les chiffres clés des inégalités entre les femmes & les hommes en France : des inégalités qui persistent



**3 novembre
2021 à 9h22**

les femmes françaises ont travaillé symboliquement « gratuitement » à partir de cette date jusqu'à la fin de l'année 2021



53%

des femmes âgées de 25 à 34 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur, contre 46% des hommes en 2020



37%

des cadres en France sont des femmes



28%

des cadres managers sont des femmes



21%

part de femmes dans les comités exécutifs & les grandes directions des grandes entreprises en 2021



16,5%

écart salarial moyen entre les femmes & les hommes à poste et compétences égaux en 2021



15%

écart salarial entre les femmes & les hommes cadres

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



#3novembregh22 : l'inégalité salariale entre femmes et hommes repart à la hausse

[Le Monde >](#)



Chiffres-Clés 2021 : Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes

[Egalité femmes-hommes.gouv.fr >](#)



Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé

[Insee >](#)



Que veulent les jeunes cadres ?

[Happy Boulot >](#)



L'égalité entre les femmes & les hommes : une politique reconnue et règlementée par la loi

Depuis le début du 20^{ème} siècle, de nombreuses dispositions juridiques, lois et accords nationaux successifs ont été mis en œuvre afin de tendre vers une réelle égalité professionnelle femmes/hommes à tous niveaux, notamment sur les thématiques suivantes :

- L'égalité professionnelle : *Loi du 22 décembre 1972* (reconnaissance du principe « à travail égal, salaire égal »), *Loi Roudy, 1983* (obligations des entreprises sur l'égalité F/H dans tout le champ professionnel)
- Le développement du dialogue social : *Loi Génisson, 9 mai 2001* (renforcement de l'obligation annuelle de négocier l'égalité professionnelle), *Loi du 23 mars 2006* (négociation sur des mesures de suppression des écarts de rémunération)
- Les quotas : *Loi Copé-Zimmermann, 27 janvier 2011* (instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises), *Loi 17 août 2015* (représentation équilibrée au sein des IRP)
- Le combat contre les inégalités salariales : *Loi Avenir Professionnel, 5 septembre 2018*, obligation des entreprises (+50 salariés) à calculer et publier leur index de l'égalité professionnelle femmes/hommes comprenant 4 à 5 indicateurs : écart de rémunération F/H, écart dans les augmentations annuelles, écart dans les promotions, augmentations au retour de congé maternité et part des femmes dans les 10 plus hautes rémunérations de l'entreprise. Si les entreprises n'obtiennent pas une note égale ou supérieure à 75 (sur 100), elles disposent d'un délai de 3 ans pour mettre en œuvre des mesures afin d'augmenter leur note, au risque d'avoir des pénalités financières (jusqu'à 1% de la masse salariale).

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



Femmes et hommes, l'égalité en question

[Insee >](#)



Egalité femmes-hommes : découvrez si votre entreprise fait partie des mauvais élèves en 2022

[Capital >](#)



Qu'est-ce que l'Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?

[Service Public >](#)



Égalité salariale hommes-femmes : quelles sont les règles ?

[France Inter >](#)

Nos Focus RH

Le chemin vers l'égalité entre les femmes & les hommes : des changements de mentalités et de comportements nécessaires

Malgré la législation en vigueur, les inégalités entre les femmes et les hommes persistent toujours à plusieurs niveaux : éducation, travail et partage du travail domestique. De plus, de nombreuses mentalités restent figées sur l'image de la femme avec des responsabilités familiales, conciliant ainsi vie professionnelle et vie personnelle, et qui de ce fait, est moins disponible pour se consacrer à son travail, accéder aux postes à responsabilités et ainsi occuper des postes à plus haut salaire. Il est donc nécessaire que les comportements et mentalités évoluent, au sein de la société et également dans le monde professionnel, afin de résorber les écarts qui contribuent au maintien de l'écart salarial entre les femmes et les hommes.

En effet, l'écart salarial entre les femmes et les hommes peut dépasser jusqu'à 50% dans certains secteurs d'activité. A temps de travail égal, les femmes sont rémunérées 16,5% de moins que les hommes, **le 1^{er} facteur étant qu'1 femme sur 3 occupe un travail à temps partiel. Le 2^{ème} facteur explicatif est que les femmes et les hommes n'exercent pas les mêmes professions.** Bien qu'elles soient davantage diplômées, celles-ci accèdent **beaucoup moins aux postes de management/encadrement**, ce qui explique ainsi l'écart salarial entre les femmes et hommes à temps de travail et métiers égaux. Les femmes se heurtent au plafond de verre, limitant ainsi leur progression de carrière.

+50%

écart salarial
entre les femmes
et les hommes
dans certains
secteurs
d'activité

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



Droits des femmes : où en est l'égalité professionnelle ?

[Vie publique >](#)



Égalité Femmes-Hommes mon entreprise s'engage

[Égalité femme-homme.gouv.fr >](#)



Quel est l'écart de salaire entre les femmes et les hommes en France ?

[Observatoire des inégalités >](#)



Négociation salariale : pourquoi les femmes sont-elles désavantagées?

[Travail en cours >](#)

Plafond de verre ou ciel de plomb : de quoi s'agit-il et comment en finir ?

Le plafond de verre (« glass ceiling ») est une expression apparue aux États-Unis à la fin des années 1970 pour désigner l'ensemble des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles. La métaphore, si elle n'explique pas le phénomène, a au moins le mérite d'être parlante : tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons.

La question est alors de comprendre ce qui, à compétences égales, contrarie la progression professionnelle des femmes par rapport à celle des hommes.

Un certain nombre d'études mettent en avant des facteurs psychologiques liés aux poids des stéréotypes et des normes.

Les entreprises mettant en œuvre des politiques axées sur **une évolution des mentalités, un recrutement plus juste, une formation continue et une garantie des mêmes possibilités de progression de carrière pour les femmes et les hommes, visent à crever le plafond de verre entravant les carrières de leurs collaboratrices.**

Monter des groupes de travail ou de discussion et positionner les directions comme principales actrices du changement peuvent être des projets fédérateurs et déboucher sur des actions concrètes pour aider les équipes à réduire ces inégalités.

Ne pas se laisser décourager car le changement ne peut pas se faire d'un seul coup aujourd'hui, prioriser les actions et ne pas hésiter à se lancer sont les clés de la mise en place d'une entreprise paritaire !

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



Peut-on en finir avec le plafond de verre ?

[Sciences Humaines >](#)



12 façons de lutter contre le syndrome du plafond de verre

[Les Echos >](#)



Comment un an de crise sanitaire et économique est venu accentuer les inégalités femmes-hommes

[Oxfam France >](#)



Plafond de verre et plancher collant : les inégalités professionnelles hommes-femmes

[Les Pieds Sur Terre >](#)

Nos Focus RH

4 vérités sur les stéréotypes de genre au travail

1 Les stéréotypes de genre agissent dès l'enfance de sorte que l'éventail de choix est singulièrement plus étroit dans les faits qu'il ne l'est en droit

Stéréotypes de genre = « nudges »

qui agissent sur l'orientation prise par les enfants dans leur parcours. Les entreprises « héritent » de cette situation provoquée par une justification naturaliste des compétences requises pour pratiquer les métiers.

La palette des métiers exercés par les femmes demeure plus réduite que celle des hommes malgré l'ouverture dans les 2 sens.

70%

des salariés en informatique sont des hommes

Alors que les métiers de cadre se féminisent, la part des femmes dans l'informatique diminue depuis les années 80.

2 Le recrutement n'est pas performant pour se libérer des stéréotypes de genre, et il n'est possible à aucun moment de rattraper le retard

Les stéréotypes embarqués de manière consciente ou non par les recruteurs et décideurs agissent comme un second frein à la parité.

À compétences et temps de travail égaux, le salaire proposé aux femmes en début de carrière est inférieur de 7% à celui des hommes. L'écart dépasse 20% après 30 ans d'ancienneté.

Algorithmes et tests de personnalité reproduisent fréquemment un certain nombre de biais qui pénalisent les femmes dans les processus de recrutement

Toutes les entreprises n'ont pas mis en place de cadre réglementaire (accord ou charte) ni de système permettant de limiter la perte en ligne des potentiels féminins.

3 Pour que les actions mises en œuvre par les entreprises soient efficaces, il faut les objectiver, les suivre et les faire connaître



« On n'aime peut-être pas les quotas, mais on aime leur effet ». Quand une décision politique est assortie d'objectifs chiffrés et d'incitation financière à les atteindre, il est généralement constaté qu'elle apporte les effets escomptés. Il en va de même pour l'ensemble des dispositifs RH agissant en faveur de la déconstruction des stéréotypes de genre : pour attirer les talents, les recruter, les garder et les développer.

4 Non, les femmes ne s'auto-limitent pas. C'est simplement la somme des « nudges » et expériences décrites plus haut qui pèse sur leur comportement

35 % des actifs occupés signalent avoir subi un comportement hostile dans le cadre de leur travail au cours des 12 derniers mois. (source : Etude DARES)

Parmi les victimes, plus d'une femme sur cinq indique avoir subi ce comportement à cause de son sexe, contre moins d'un homme sur vingt.

DOUBLE STANDARD

Les méta stéréotypes s'appliquent quand les femmes n'ont d'autre choix que de s'adapter aux stéréotypes qu'elles pensent que les hommes ont sur elles. Elles vont donc adopter les comportements prétendument féminins attendus : compétences communales, retenue, empathie, ou discrétion par exemple. De plus, les femmes sont évaluées plus sévèrement que les hommes pour des comportements qui vont à l'encontre des normes sociales comme faire preuve d'autorité ou entrer en conflit.

Nos Focus RH

Les métiers ont-ils un genre ? De quels outils disposent les DRH pour déconstruire les stéréotypes de genre dans l'entreprise ?

17%

des métiers
atteignent la parité

Les stéréotypes de genre ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise et celle-ci peine à inverser la tendance. Ils agissent comme une multitude de croyances (conscientes ou non) venant biaiser la perception des métiers pouvant être exercés, du niveau des responsabilités pouvant être assumées et des comportements acceptables.

Si la mixité progresse chez les plus qualifiés (l'informatique étant une exception) : elle est en recul parmi les moins diplômés. Et l'effet d'entraînement des métiers les plus qualifiés reste très limité. De plus, les filières à dominante masculine sont encore plus fermées que les filières dites féminines.

La corrélation entre parité et performance n'étant plus à prouver, certaines entreprises mettent en œuvre et pilotent des actions permettant aux salariés, hommes ou femmes, de développer pleinement leur potentiel, sans limites induites par les stéréotypes.

Faire de la parité une priorité, définir des objectifs chiffrés et mesurables, et communiquer régulièrement à ce sujet en interne et à l'extérieur de l'entreprise

Parmi les bonnes pratiques identifiées, nous avons constaté que les entreprises qui se dotent d'un cadre réglementaire (Accord d'Entreprise ou Charte) plus ambitieux que les contraintes strictement légales sont les plus performantes en matière d'égalité femme/homme. Encore mieux : accompagner chaque action d'objectifs précis, mesurables et suivis dans le temps.

En portant haut les couleurs de l'engagement en faveur de l'inclusion et de la parité, les entreprises diffusent une dynamique qui donnera à chacun l'occasion de remettre en question ses croyances et comportements. **C'est le cas par exemple de l'entreprise Michelin qui a donné l'opportunité à ses managers de s'auto évaluer sur une échelle de mesure des stéréotypes de genre.**

Attirer : viser la parité dans les viviers de jeunes diplômés

Les recruteurs dans des filières fortement genrées sont les premiers à déplorer le manque de mixité à la sortie de l'école. On constate une faible mixité dans les filières professionnelles, techniques surtout, mais également dans l'ingénierie, le bâtiment, l'informatique, etc. De plus, la sous-représentation des filles dans l'apprentissage est un facteur aggravant.

D'un autre côté, l'entrée du genre minoritaire dans un métier permet de battre en brèche une conception trop essentialiste du choix vocationnel.

Parmi les initiatives vertueuses, nous avons recensé :

- La promotion des modèles de rôles féminins dans les métiers réputés comme étant réservés aux hommes : initiatives ciblées auprès des écoles et des familles (berceaux des prophéties auto-réalisatrices), l'organisation de campagnes et forums visant à faire connaître la diversité de parcours possibles
- L'intervention dans l'orientation professionnelle en proposant des contrats aidés, des dispositifs d'apprentissage et d'alternance, des tutorats mixtes renforcés, par exemple.

6 ans

c'est l'âge à partir duquel les stéréotypes de genre sont intégrés par les enfants.

C'est aussi l'âge à partir duquel les filles considèrent les personnes de leur genre comme moins brillantes que les garçons.

Recruter sans pénaliser les femmes

en formant les recruteurs et les managers à l'identification des biais qui interviennent dans le recrutement et à l'interprétation des tests de personnalités souvent porteurs d'injustices au détriment des femmes. Il s'agit également de fiabiliser les algorithmes en les neutralisant. Pour contrer les effets des stéréotypes, certaines entreprises fixent des quotas de recrutement, en demandant la parité stricte dans les shortlists de candidats, afin d'éviter l'effet « solo » (être l'unique membre d'une catégorie dans un groupe rend cette personne particulièrement visible et exposée aux critiques. Une candidature féminine dans un ensemble de candidatures masculines risque ainsi d'être évaluée en fonction de stéréotypes de genre).

Nos Focus RH

Les métiers ont-ils un genre ? De quels outils disposent les DRH pour déconstruire les stéréotypes de genre dans l'entreprise? (suite)

Retenir les femmes, surtout dans les périodes classiques de décrochage

telles que la naissance des enfants et la reprise après le congé maternité. Les entreprises les plus avancées en la matière ont largement dépassé les dispositifs légaux en faveur de l'Équilibre vie professionnelle/vie personnelle et de l'Égalité salariale (congrés d'accueil de l'enfant plus long et rémunéré, remboursement de 100% des frais de garde, par exemple)

Développer leur potentiel dans l'entreprise

- Proposer des coachings et formations spécifiques dédiés aux femmes : négociation salariale, préparation d'entretiens professionnels et d'évaluation, création de réseaux et de systèmes de mentorats féminins.
- Mettre en place de dispositifs ambitieux afin d'identifier les femmes et leur proposer un parcours à la hauteur de leur potentiel : revue de personnel, campagne d'identification des potentiels féminins, plan de succession paritaire, plans d'actions managériaux ciblés, etc.

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



Kit pour l'égalité dans les procédures RH – focus sur l'IA

[Egalite-femmes-hommes.gouv.fr >](http://Egalite-femmes-hommes.gouv.fr)



Ensemble : une plateforme qui favorise l'égalité dans le recrutement

[Care news >](#)



Comment l'entreprise broie les bonnes élèves

[Welcome to the Jungle >](#)



Outil de mesure des stéréotypes de genre et de l'idéologie de genre

[PLAFF >](#)



Violences faites aux femmes : quand les entreprises décident de faire partie de la solution

Tandis que les contraintes légales encadrant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail se durcissent, les entreprises ont massivement recours à des ressources permettant de sensibiliser les collaborateurs et former les managers concernés par ces situations.

Mais d'autres entreprises, telles que Kering, L'Oréal, Korian, BNP Paribas, Carrefour, ou la SNCF vont plus loin avec OneInThreeWomen, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes.

Dans une enquête menée auprès de 7 000 salariés de ce réseau, **16% des femmes se déclarent victimes de violences domestiques, et parmi elles 55% jugent que cela affecte leur performance au travail. De plus, 33% des femmes indiquent redouter se faire saquer par leur manager s'il était informé de la situation.** En effet, les répercussions sur le travail sont nombreuses et cumulatives : baisse de performance, absentéisme, dégradation des interactions, etc.

Mais dans ce contexte, les femmes ont impérativement besoin de ressources financières pour sortir des difficultés. Il est donc primordial que les entreprises prennent conscience du problème, et deviennent des lieux de soutien. Le réseau FACE/ OneInThreeWomen a mis en place un grand programme de sensibilisation visant à permettre à ces femmes de trouver dans l'entreprise les moyens et relais nécessaires, et à **former les managers pour reconnaître les signaux faibles et activer les leviers adaptés.**

45%
des salariés jugent que les entreprises ne s'impliquent pas assez sur ce sujet

NOTRE SELECTION D'ARTICLES



Violences conjugales : les employeurs ont-ils un rôle à jouer ?

[France Inter >](#)



Les violences conjugales, un sujet RH à part entière

[Editions législatives >](#)



Les comportements sexistes entrent dans la définition du délit de harcèlement sexuel

[Néon >](#)



Les grands groupes s'engagent pour l'égalité femme-homme

[POW\[HER\] >](#)



Dans le cadre de notre travail sur l'Égalité Hommes Femmes, nous avons la chance d'échanger avec Marie-Béatrice Vignau – Loustau, Global Head of Talent management & HRD Supervisor for Group Support Functions à la Société Générale.

Elle est responsable de nombreux sujets tels que la Diversité et l'Inclusion, le Talent, le Leadership, les Plans de Succession ou la Corporate University.

Durant cet entretien passionnant, elle a présenté sa vision sur la parité en entreprise et a décrit les multiples dispositifs mis en œuvre pour créer et entretenir un environnement de travail propice à l'inclusion



Marie-Beatrice Vignau-Loustau

Global Head of Talent management & HRD Supervisor for Group Support Functions

M'ag RH : Bonjour, comment allez-vous ? Comment se déroule le retour au sein de vos locaux ? Quel est le ressenti de vos équipes ?

Bonjour et bienvenue à la Société Générale. Ca va très bien, merci. Nous traversons une période intense, très chargée, si tant est qu'il puisse y avoir des périodes très calmes quand on exerce dans les Ressources Humaines !

Quant aux équipes, elles sont ravies qu'un peu plus de deux ans après le début de la pandémie, la situation se normalise. C'est un aspect positif car elles sont fatiguées, de cette même fatigue que l'on retrouve au sein de la société tout entière.

M'ag RH : Depuis quand occupez-vous votre poste actuel et que recouvre-t-il, outre le sujet de la diversité et de l'inclusion ?

Mon poste actuel au sein de la DRH Groupe et que j'occupe depuis 2019 embrasse une responsabilité sur la stratégie Talent pour le Groupe SG, sur les Plans de Succession, sur la Corporate University dont la vocation est de former les futurs dirigeants, mais aussi la gestion d'une équipe de coaches ou encore celle des dirigeants, du Baromètre Collaborateurs ainsi que la supervision RH des fonctions centrales.

M'ag RH : Quel regard portez-vous sur votre parcours au sein de la Société Générale et quels enseignements en retirez-vous ?

Rétrospectivement, j'estime avoir eu de la chance. A mon arrivée dans les RH, j'ai tout de suite accédé à un poste de DRH. Au sein de la fonction RH de la Société Générale, je suis une femme dirigeante dans un monde de femmes. Aurais-je eu le même parcours dans le business ? Rien n'est moins sûr. Je le savais en faisant mon choix d'orientation vers les RH.

Pour reprendre une citation fétiche de Diony Lebot, Directrice Générale Déléguée du Groupe Société Générale, et dont Madeleine Albright est l'auteur : « Il y a une place spéciale en enfer pour les femmes qui n'aident pas les autres femmes ». Je crois beaucoup à cela. Globalement, j'ai rencontré plus de femmes offrant leur solidarité, que l'inverse. Mais, bien sûr,

comme pour tout, il ne faut pas généraliser et éviter la caricature.

Il y a des gens mûrs, femmes ou hommes, qui ont compris et qui sont capables d'aider les femmes. Et il y a d'autres personnes, des hommes mais aussi des femmes, pour lesquels ce n'est pas le cas.

Ainsi, on constate en travaillant sur les plans de succession qu'il y a plus d'hommes prêts à prendre des fonctions de dirigeants que de femmes prêtes.

Et, sans même parler des postes de direction, il y a déjà de la perte en ligne, en amont, sur les postes de managers.

A titre personnel, je considère que l'on a besoin de parité, c'est un levier de performance. C'est un sujet sur lequel nous devons tous, collectivement, progresser. Les jeunes générations y sont déjà très sensibles et cela constitue un moteur supplémentaire.

M'ag RH : Quel est votre parcours au sein de la Société Générale ?

J'ai rejoint la Société Générale il y a 32 ans. Cela paraît long mais mon parcours a été varié. J'ai commencé dans le domaine de la relation client, puis du coverage de grands comptes corporate et enfin au sein de la gestion des risques. Pendant cette période, j'ai également eu l'occasion de m'expatrier au Japon.

Puis, en 2006, j'ai bifurqué vers les ressources humaines que je n'ai plus quittées depuis et où j'ai occupé successivement les postes de DRH de la direction des risques, puis DRH de Global Finance, l'une des lignes métiers de la Banque d'Investissement, et enfin, pendant cinq ans, de numéro deux de la DRH de la Banque de Détail ; tout cela avant de rejoindre, il y a 3 ans, la DRH Groupe.

L'interview

M'ag RH : Depuis quelques années, la parité hommes-femmes est sur le devant de la scène dans la société et, de ce fait, également au sein du milieu professionnel. Notre Président actuel en a même fait l'une des grandes causes de son quinquennat.

Dans ce contexte, quelles ambitions la Société Générale s'est-elle fixées en matière de parité hommes-femmes ?

L'engagement de la Société Générale en faveur de la parité ne date pas d'hier.

Les ambitions que nous nous sommes fixées visent à faire de la Société Générale un lieu dans lequel les collaborateurs, tous les collaborateurs, se sentent bien, un lieu dans lequel ils peuvent faire valoir tout leur potentiel et se sentir eux-mêmes. C'est d'ailleurs l'enjeu de la diversité et de l'inclusion plus globalement. La diversité commence par la parité femmes-hommes, mais ne se limite pas à ce seul sujet. Nous cherchons donc à créer et à entretenir un environnement de travail propice à l'inclusion, à l'image de nos clients et de la société dans son ensemble.

Nos concurrents vont parfois déjà plus loin, ayant bien compris que la parité hommes-femmes représentait des enjeux majeurs que ce soit pour la marque employeur, pour l'attractivité des jeunes.

De la même façon que l'on n'a pas besoin d'être LGBT+ pour être sensible aux causes LGBT+, on n'a pas besoin d'être une femme pour être sensible et souhaiter agir en faveur de la parité.

La parité femmes-hommes, tout comme la RSE dont la parité fait aussi partie, sont des sujets très mobilisateurs. L'implication et l'intérêt de toutes nos parties prenantes, qu'il s'agisse des jeunes générations, de nos clients, de nos collaborateurs, de nos investisseurs, notre Conseil d'Administration, mais aussi de nos concurrents, nous portent dans notre démarche et dans la réalisation de nos ambitions. Je les en remercie tous car cela contribue à nous faire avancer vers la parité.

M'ag RH : En analysant de plus près la situation au sein du Groupe Société Générale en termes de parité femmes-hommes, quels sont vos constats, notamment en termes de recrutement de femmes ?

Avec une analyse macroscopique, aucun problème de parité n'apparaît de manière flagrante en ce qui concerne le recrutement. Mais en approfondissant l'analyse, on constate qu'il y a effectivement des métiers pour lesquels la part des femmes est plus faible qu'ailleurs, notamment les métiers liés aux activités de marché, aux activités de financement ainsi que les métiers de l'informatique.

Une des questions essentielles concerne la formation,

en amont de l'entrée dans le milieu professionnel. Est-ce que les écoles de commerce et d'ingénieurs forment suffisamment de femmes ?

Avons-nous, Société Générale, notre juste part de jeunes femmes diplômées ? Si en sortie d'une école, il y a 45% de femmes diplômées, notre juste part est d'avoir au moins 45% de femmes parmi nos recrues.

Au-delà du recrutement des femmes, il faut aussi savoir les retenir, ne pas les perdre, les accompagner, par exemple pendant leur congé maternité.

Il y a aussi nos viviers de talent (« Rising Talent » et « High Potentials ») pour lesquels aujourd'hui, nous ne sommes pas encore à la parité, mais pour lesquels nous nous sommes fixés des objectifs chiffrés.

Nous constatons que les premières années dans la carrière des femmes et des hommes se passent de la même manière, il n'y a alors pas de perte en ligne. Mais dès que l'on passe à des postes qui intègrent la constitution et l'animation de réseaux, qui intègrent une dimension d'influence, la part de femmes diminue. Peut-être car cela ne fait pas partie de leurs codes ?

Les congés maternité sont aussi une période où, souvent, les femmes se mettent en retrait de l'entreprise et peut-être qu'en termes d'ambitions, elles se posent plus de questions que les hommes.

L'enjeu est donc non seulement de réussir à recruter des femmes mais aussi de les garder et de les accompagner dans leur évolution pour le plein épanouissement de leur potentiel.

« De la même façon que l'on n'a pas besoin d'être LGBT+ pour être sensible aux causes LGBT+, on n'a pas besoin d'être une femme pour être sensible et souhaiter agir en faveur de la parité. »

L'interview

M'ag RH : Avez-vous quelques exemples d'actions mises en place pour une plus grande parité ?

Oui, je peux vous en citer quelques-unes en guise d'exemples. Nous travaillons à la promotion de réseaux, notamment de réseaux de femmes, regroupés sous l'ombrelle « Women at SG » comme « Mix and Win » par exemple.

Nous mettons en place des actions sur la parentalité sous la forme de congés paternité, de congés pour l'accueil d'un enfant. Au sein de la Banque d'Investissement, nous avons l'exemple du programme « Keep in touch » dont l'objectif est de garder le lien pendant le congé maternité et de faciliter, le moment venu, le retour au travail.

Cette année, nous avons un programme d'ampleur pour former nos recruteurs, qu'ils soient de la fonction RH, responsables ou ambassadeurs (i.e. membres de cercles de dirigeants) à la non-discrimination et à l'identification des biais inconscients. Nous avons aussi redécliné toutes nos procédures RH et toute notre documentation RH. Cette revue détaillée nous a montré que nous étions déjà performants sur le sujet, tout en nous permettant de nous assurer que nous n'avions pas d'angles morts.

Nous nous sommes fixé des règles sur les recrutements, sur la construction et la gestion de viviers de candidatures diversifiées que ce soit en termes d'origine sociale, de genre, de parcours académique, etc.

Quand nous recrutons pour un poste en particulier, si nous lançons une chasse, nous nous assurons d'avoir des hommes et des femmes parmi les profils présélectionnés. Parmi les propositions de chasseurs, nous exigeons qu'il y ait au minimum une candidature féminine.

De la même façon, dans nos plans de succession, nous identifions au minimum une femme mais avec de plus en plus l'objectif maintenant d'avoir 50% de femmes.

Sur les recrutements, nous laissons chaque BU/SU gérer le sujet de la parité à son niveau. Pour les y inciter, depuis 2021, les dirigeants à la tête des BU/SU ont des objectifs relatifs à la diversité et à l'inclusion, et donc aussi à la parité. L'enjeu étant qu'ils s'engagent sur un plan d'actions en faveur de la diversité et de l'inclusion comprenant une dimension importante sur le genre.

Avec le recul, nous constatons que ces dirigeants se sont parfois saisis de manière hétérogène du sujet. Mais nous avons malgré tout collectivement passé un cap. Nous avons, par exemple, des lignes métiers ou des sociétés du groupe très engagées sur le thème de la parité. Le dirigeant de Kleinworth Hambros, société basée au Royaume-Uni, est déjà à parité dans son comité de direction. Au sein de la ligne de métier GTPS(*) de la banque d'investissement, le dirigeant est, lui aussi, extrêmement engagé sur le sujet.

Nous faisons la promotion de tous ces exemples vertueux, notamment par le biais de notre Board « Diversité et inclusion », organisé autour de Diony Lebot, membre de la Direction Générale de la Société Générale et qui est notre sponsor et notre référente sur le sujet Diversité et Inclusion.

Avec toutes ces initiatives, le dispositif a été mis sous tension partout. Ceux qui sont en retard sont ainsi fortement encouragés à agir.

Tout le monde doit progresser et nous essayons d'instaurer un cercle vertueux pour tous.

En ce qui me concerne, j'ai des objectifs sur le Groupe, sur lesquels je suis engagée.

M'ag RH : Quel est votre retour d'expérience concernant les diverses actions que vous avez pu mettre en place et leurs effets réels sur la parité hommes-femmes ?

Notre retour d'expérience sur le sujet de la parité femmes-hommes montre qu'il faut travailler conjointement sur deux axes :

- Comment aider l'entreprise à être davantage ouverte sur le sujet, à laisser plus de place et à être consciente des biais
- Et comment aider les femmes elles-mêmes, à travailler sur leur propre auto-limitation, sur leur façon d'exprimer leur ambition.

Cela contribuera in fine à favoriser la rencontre des femmes et des ambitions de l'entreprise.

M'ag RH : Quelles sont les prochaines étapes de la Société Générale vers l'égalité des genres dans l'activité professionnelle ?

Les clés pour parvenir à l'égalité des genres dans le milieu professionnel sont là et elles sont multifactorielles:

- La mise en place de programmes de développement pour accompagner les femmes et de programmes de « reverse mentoring »
- La constitution de groupes de collaborateurs engagés, dont des réseaux de femmes, qui vont aussi contribuer à nourrir les réflexions du Groupe Société Générale et de nos BU/SU

• La mise en place d'objectifs, que nous n'appelons pas à dessein des « quotas ». Une parenthèse sur les quotas, puisque la question d'être pour ou contre les quotas est régulièrement posée. En ce qui me concerne, sans hésiter, ma réponse est oui, je suis pour les quotas, car leurs effets vont dans le bon sens. Ils permettent de fixer des objectifs, de définir un cap et cela nous aide à progresser.

Nous disposons ainsi d'une panoplie d'outils et de dispositifs que nous combinons afin d'atteindre cet objectif de parité.

L'interview

M'ag RH : Echangez-vous avec d'autres entreprises, ou peut-être aussi avec des acteurs de la société civile, afin de partager vos réflexions et vos retours d'expérience respectifs suite aux initiatives lancées par les uns et les autres en matière de parité femmes-hommes ? Si oui, qu'en ressort-il ? Quels enseignements en retirez-vous ?

Nous sommes en relation avec les acteurs qui s'occupent des mêmes sujets dans les autres grandes entreprises par le biais notamment de l'Association française des managers de la mixité, de la Fédération des femmes des institutions financières ou encore de l'Institut du capitalisme responsable. Cela nous apporte l'occasion de partager nos pratiques et constitue une source d'inspiration.

« A titre personnel, je considère que l'on a besoin de parité, c'est un levier de performance. »

Par ailleurs, nous travaillons avec et nous nous inspirons de nombreux mouvements et associations de la société civile œuvrant sur le thème de la parité ou, plus largement, sur ceux de la diversité et de l'inclusion.

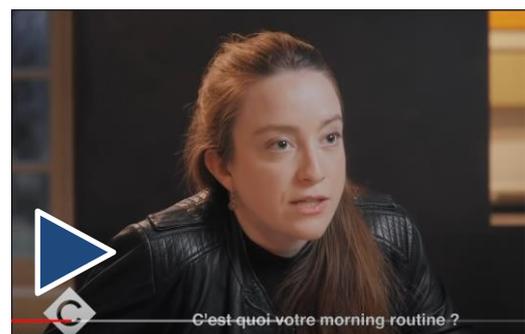
En 2021, la Société Générale a signé plusieurs chartes de référence dans le domaine de l'inclusion et de la diversité dont celle de « Towards the Zero Gender Gap », la charte de « Financielles » (*), la charte de « Jamais Sans Elles » (*), la charte de « l'Autre Cercle » (*) ou encore la charte de la parentalité en entreprise. Nous avons également participé au baromètre « Diversité » du Club du 21^{ème} siècle (*) qui permet de mesurer la diversité socio-culturelle des dirigeants des entreprises participantes.

M'ag RH : Quels changements espérez-vous voir vers l'égalité des femmes et des hommes au cours des années à venir ?

Atteindre la parité pour que ce ne soit plus un sujet. Mais nous n'y sommes pas encore.

M'ag RH : Si vous avez un conseil pour cette femme qui souhaite prendre en main sa carrière, obtenir une promotion, une augmentation ou autre, quel serait-il ?

C'est la question que vous ne poseriez pas à un homme ! Bonne idée que de me l'avoir posée, cela me permet de faire un clin d'œil et de renvoyer les lecteurs à la vidéo [Et si on posait les mêmes questions aux femmes et aux hommes ? Étude SISTA x Mirova Forward](#) dans laquelle des questions qu'on pose généralement aux femmes ont été posées aux hommes.



Notes et références

GTPS : *Global Transactions and Payment Services*

Charte « Financielles » : *Fédération de Réseaux de Promotion de la Mixité du Secteur de la Banque, de la Finance et de l'Assurance* : <https://financielles.org/>

Charte de « Jamais Sans Elles » : *Association loi 1901 qui se veut un mouvement féministe et humaniste, fondé par des hommes et des femmes, qui agit en faveur de la mixité dans tous les domaines de la société et pour une gouvernance partagée. Le site web* : <http://www.jamaissanselles.fr/>

Charte de « l'Autre Cercle » : *Association loi 1901, acteur français de référence qui œuvre pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail* : <https://www.autrecercle.org/>

Baromètre « Diversité » du Club du 21^{ème} siècle qui a pour mission de promouvoir une vision positive de la diversité et de l'égalité des chances. Son site : <https://club21siecle.org/>

Dans le cadre de ce nouveau numéro du M'ag RH, nous avons la chance d'échanger également avec Sophie Ravassard, Responsable, au sein de la DSI de la Société Générale, du Centre de services métiers pour la RH Groupe.

La formation, le recrutement, la mobilité, les performances, les talents, la rémunération individuelle, la gestion des compétences, et les entretiens RH sont tous des sujets dont elle est responsable.

Elle décrit dans cet entretien captivant, les divers dispositifs à adopter par les DSIs afin d'atteindre la parité femmes-hommes.



Sophie Ravassard

**Responsable de Centre de services métiers
pour la RH Groupe**

M'ag RH : Bonjour, comment allez-vous ? Comment se déroule le retour au sein de vos locaux ? Quel est le ressenti de vos équipes ?

Bonjour, tout va bien, nous sommes revenus progressivement dans nos locaux depuis octobre 2021, et nous avons aménagé notre rythme de travail selon les directives Groupe; nos préoccupations ont été de reconstruire le mieux possible la vie d'équipe en présentiel, de chercher des améliorations de notre façon de travailler en mode hybride; et de retrouver malgré les contraintes, le plaisir de travailler en proximité, de déjeuner ensemble; ce qui nous a beaucoup manqué; Les équipes sont très heureuses de se retrouver, entre collègues de la même entité, mais également d'aller à nouveau à la rencontre de nos partenaires métiers situés à la Défense.

M'ag RH : Quel est votre parcours au sein de la Société Générale?

Je travaille à Société Générale depuis 33 ans; mon parcours a commencé au sein d'un département IT pour la Banque de détail, différents postes de Chef de projet, responsable de domaine, pendant 15 ans, j'ai aussi eu 3 enfants !

Puis je me suis orientée vers la maîtrise d'ouvrage métier, Private banking France, puis à nouveau le Réseau France, au sein d'un gros programme de transformation du SI. J'ai ensuite choisi de m'orienter vers un Domaine international, le Cash Management au sein de GTPS, où j'ai occupé le poste de Directeur de Programme Cash Europe/Cash Asie.

Que des nouveautés ! J'ai travaillé avec une équipe au Bangalore, un éditeur indien, et j'ai découvert le monde des paiements, avec les nombreux enjeux réglementaires locaux, les migrations vers les normes européennes SEPA, et les besoins métiers liés au traitement des gros volumes de flux, de réels challenges, la réalité du « time to market » pour gagner et conserver nos clients Corporate internationaux. Bref de nombreux voyages à l'étranger et une autre vision du rôle et de la place de la femme dans d'autres cultures !

Depuis 4 ans, j'ai rejoint la DSI des fonctions de pilotage du Groupe et je suis responsable du Centre de services métiers pour la RH Groupe, en charge des solutions pour la RH du Groupe, soit les applications permettant à nos 140 000 employés-managers-RHs de gérer les formations, les recrutements, la mobilité, les performances, les talents, la rémunération individuelle, la gestion des compétences, les entretiens RH;

C'est un peu long, mais c'est révélateur de la richesse des chemins possibles au sein du Groupe;

Manager au féminin, pour moi c'est accompagner mes collaborateurs, les soutenir, les faire progresser et leur laisser la place pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

M'ag RH : En tant que femme, mais aussi en tant que responsable de nombreuses équipes, quels sont les meilleurs exemples de changement positif à la DSI que vous avez remarqués au cours des cinq dernières années ?

Ces dernières années, j'ai remarqué une réelle volonté de promouvoir des femmes dans des rôles et responsabilités même sur des périmètres techniques. Toutefois, le management qu'il soit opérationnel ou manager de manager reste encore assez masculin en nombre. Les périmètres très techniques avec des développements liés aux nouvelles technologies, à la sécurité sont assez masculins, naturellement issus du système éducatif. On retrouve plus de femmes dans des périmètres avec des compétences plus applicatives et fonctionnelles. Les futurs managers émanent naturellement de ces 2 viviers;

L'interview

Des efforts restent à faire sur les postures, l'état d'esprit concernant l'égalité hommes/femmes; La filière SI de la Société Générale a engagé des actions afin de lutter contre les biais, en s'appuyant sur l'engagement de toutes et tous; par exemple la politique volontariste concernant la sensibilisation des équipes aux biais inconscients et aux stéréotypes, l'augmentation de la représentation des femmes sur les postes managériaux.

M'ag RH : Echangez-vous avec des pairs, au sein de la Société Générale ou au sein d'autres entreprises, afin de partager vos réflexions et vos retours d'expérience suite aux initiatives lancées par les uns et les autres en matière de parité hommes-femmes ? Si oui, qu'en ressort-il ?

Oui bien entendu, surtout en travaillant pour le Domaine des Ressources Humaines, au-delà de notre veille technologique, et des solutions mises en œuvre chez nos confrères, à l'occasion de retours d'expériences ou autres partages, nous avons l'occasion quelquefois d'aborder des sujets tels que les parcours des femmes dans les DSI, les rôles qu'elles occupent, les responsabilités qu'on leur donne ou qu'elle osent demander.

M'ag RH : Et au sein de vos équipes, quel est l'état actuel de la parité femmes-hommes ? Quelle a été son évolution sur les dernières années ? Le cas échéant, avez-vous mis en place des actions concrètes au sein de vos équipes afin d'aller vers plus de parité femmes-hommes ?

Dans mes équipes localisées sur 3 pays France/Inde/Roumanie, les femmes représentent environ 40% du staff; elles occupent aussi bien des postes de maîtrise d'ouvrage, Agile master, Feature Team manager (Responsable de Domaine), et Release Train Engineer. Nous sommes organisés en mode Agile. Elles peuvent évoluer d'un rôle à l'autre, au cours de leur parcours professionnel, comme c'est le cas pour les messieurs.

M'ag RH : Quels changements espérez-vous voir vers l'égalité entre femmes et hommes dans les années à venir ?

« Dans un contexte de DSI, donc un environnement où la technique tient une place importante, j'aimerais que les femmes osent prendre des places auxquelles elles ne prétendent pas actuellement sous prétexte qu'elles n'ont pas toutes les compétences techniques requises. »

Elles peuvent s'appuyer sur les initiatives menées par la Société Générale afin de leur proposer des parcours de carrières localement et à l'international, ou bien sur les programmes de reskilling pour celles désirant se reconvertir vers les métiers du numérique par exemple.

M'ag RH : Si vous avez un conseil pour cette femme qui souhaite prendre en main sa carrière, obtenir une promotion, une augmentation ou autre, quel serait-il ?

Se faire confiance, oser, considérer que ce qui est important c'est d'avoir une tête bien faite, et que l'on apprend tout au long de sa carrière, et faire jouer son réseau, bien sûr, rechercher le soutien et l'inspiration auprès d'autres pairs/modèles/mentors. La Société Générale est une grande entreprise, qui offre de belles opportunités à qui veut bien les saisir.

L'actu RH

LES NOMINATIONS (1/3)



Claire SCHROEDER

DRH
Mooncard



Aurélie AUSSAT

Directrice mobilité et
recrutement Groupe
La Poste



Xavier DUCHATEAU

Directeur du recrutement
CIS
Capgemini France



Karim QUARTIER

Directeur des ressources
humaines des sites de
Sisteron et de Moux
Sanofi



Estelle PORTA

Directrice des ressources
humaines
Euler Hermes France



Emmanuel MONFRINI

Directeur des formations
Télécom SudParis



Nastassja DA-POIAN

Responsable ressources
humaines
UPSA



Cécile CLÉMENT

Human resources partner
topline et coordination
sociale
Bonduelle



François BARTHÉLEMY

Directeur délégué des RH
Demathieu BARD



**Charles DE
FREMINVILLE**

DRH
Lucca



Sébastien LEBRETON

DRH Région France
Webhelp



Pascal GUÉRINET

DRH
Groupe Aegide-Domitys



François MOREAU

Secrétaire général
Randstad France



Isabelle PUYGRENIER

DRH
Continental France

L'actu RH

LES NOMINATIONS (2/3)



Coralie RACHET

Directrice France
Walters People France



Nandini COLIN

Directrice de la RSE et
des RH
Frans Bonhomme



Marie DA FONSECA

DRH Groupe
Visable International



Catherine CHAVANIER

DRH
CDC Habitat



Loïc DELBOULBÉ

DRH
Groupe OMNES
Education (ex INSEEC U.)



Marie-Laure COLLET

Présidente
APEC



Xavier BROSETA

Directeur des ressources
humaines
Groupe Canal+



Céline ALBESSART

Directrice des ressources
humaines adjoint
The Kooples



Florence CLAUZURE

DRH
Assistance Aéronautique
et Aérospatiale



Amélie GUIGNOT

Human resources
business partner
OVH Cloud



Olga RENDA-BLANCHE

DRH
Groupe AccorInvest



Myriam LACROIX

Head quarters human
resources director
Chaumet France



Guillaume PASQUIER

Head of modern work
Microsoft France



Agnès NOBLET

Directrice des relations
sociales
Sysco France

L'actu RH

LES NOMINATIONS (3/3)



Marion ENJOLRAS

Directrice des ressources
humaines
Data4 Group



Ludovic COLLIN

Directeur des ressources
humaines
CAF France



Vaheda VALLY

Directrice des ressources
humaines
Parthena Consultant



Delphine HARDY

Human Resources
Manager
Louis Vuitton



Mélanie GOURVÈS

Directrice des ressources
humaines
Financo



Aurore BEAUCHARD

Responsable ressources
humaines France
ArcelorMittal France



Alexandra LANGE

Directrice des ressources
humaines SFI
Sonepar France



Véronique LEFEZ

Human Resources Chief
Data officer
Société générale



CentraleSupélec

Christine LAGRAIS

Directrice des ressources
humaines
CentraleSupélec



Emilie LEMAITRE

Directrice des ressources
humaines opérations
Teleperformance



Marianne YALFANI

DRH
Rakuten France

L'actu RH

LES ACTUALITES BUSINESS

Goshaba

La startup vient de lever 3,5 millions d'euros afin de poursuivre le développement de sa plateforme d'évaluation des talents et de doubler ses effectifs.

[Lire l'article >](#)

French Tech

Le secrétaire d'État chargé du Numérique, Cédric O, a dévoilé la liste des 266 lauréats d'un programme de soutien de la French Tech.

[Lire l'article >](#)

Yavin

La fintech française séduit de nouveau les investisseurs et poursuit sa révolution du marché des terminaux de paiement.

[Lire l'article >](#)

HeyTeam

La startup créée en 2017 vient de lever 5,1 millions d'euros pour muscler sa technologie et s'affirmer, à terme, en leader européen du parcours collaborateur pour les sociétés.

[Lire l'article >](#)

LES WEBINARS



Automatisation du recrutement: le vrai du faux !

Jeudi 19 mai 2022 - 11h00 (CEST)

[Réservez votre place](#)

WEBINAR

Le boom de la mobilité pour faire face à la pénurie des talents et à la transformation des métiers

NEOBRAIN

LEYTON

[Visionner le replay](#)

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur

ORGANISATION ET EFFICACITÉ DE LA FONCTION RH

Au regard d'une stratégie d'entreprise, la fonction RH doit savoir aligner son organisation, tant en termes de missions, d'offre de services que de coûts

HYBRID WORKING

Le modèle de demain est Hybride, alliant le présentiel et le télétravail avec comme enjeu principal pour les entreprises d'encaisser cette transformation sans effets néfastes sur leurs résilience, efficacité ou bien-être de leurs collaborateurs, voire à en tirer parti.

SYSTÈMES D'INFORMATIONS ET OUTILLAGES RH

Les projets de mise en œuvre ou de refonte de SIRH doivent s'adapter à de nouvelles règles du jeu notamment en terme de démarche projet, de délais de mise en œuvre et d'organisation



GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Plus que jamais, le capital humain constitue la principale force de l'entreprise. Celui-ci doit donc être géré avec convictions, anticipation et intelligence.

DIGITAL RH

La fonction RH doit faire en sorte que la transformation Digitale menée par des Hommes, soit bien une transformation menée pour les Hommes.

ACCOMPAGNEMENT RH DES TRANSFORMATIONS

La fonction RH doit contribuer à la transformation de l'entreprise, l'invitant à faire évoluer ses pratiques de gestion des talents et adresser le volet social.

Expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH

CONTACTEZ NOUS



Karim CHERIF

Associé

en charge du conseil RH/SIRH

karim.cherif@magellan-consulting.eu

+33 (0)6 64 17 25 61