

# MAG RH

le magazine de la révolution et des nouvelles frontières RH

# 3

# DEMAIN

FEMMES



ENTREPRISES

Octobre 2018

A photograph of a library aisle. On the left, there are tall metal bookshelves filled with books. On the right, several incandescent light bulbs hang from the ceiling, casting a warm, yellowish glow. The background is slightly blurred, emphasizing the depth of the aisle.

# SOMMAIRE





# EDITORIAL

André PERRET

Les femmes où la femme ? Nous en reparlerons tout à l'heure...puisque c'est l'objet de notre dossier du trimestre.

D'abord un immense MERCI... vous avez été plus de 85 000 à télécharger le Mag 2, et ce n'est pas le nombre de lecteurs puisque certaines centrales syndicales ont retourné à leurs adhérents les pages du MagRH sur l'actualité syndicale et que ça... RGPD ou pas...on ne maîtrise pas !

Le Mag, votre Mag, va évoluer et se professionnaliser sans perdre son ADN de départ : ouverture, débats et réflexion... Progressivement vous allez trouver en sus du dossier (dont le prochain Mag 4 sera consacré à la Formation) des rubriques dont voici une liste non exhaustive :

- Stratégie (Vision, Comex/Codir, Anticipation, Actionnaires, M&A)
- Écosystème (RSE, Nouvelles formes d'entreprise, Relations Sociales, Hors les murs...)
- Tenir le cap (le DRH Maker/Les mains dans le cambouis/Changements ...)
- Tout compte fait ! (Rémunération, Paie, Comp&Ben, Cotisations, Optimisation RH, tout ce qui se termine par des euros...)
- Semer, Faire croître et embellir (Formation, Expérience candidat, collaborateur, Image et Marque employeur...)
- Bien dans ses baskets (QVT, Espace de travail...)
- Les RH Hackent le digital (Numérique, SIRH, Applications, IA...)
- Attendez-vous à apprendre que (Prospective, Recherche...)
- Rubrique à bras
- A force d'être responsables vous finirez bien par être coupables... (juridique)

- Désintox (contre les effets de mode/ vrai ou faux/ pas démontré)
- Événements (pour les 3 mois à venir, et compte rendu des 3 mois passés)
- La culture c'est comme la confiture... (livres, spectacles, cinéma...).

Comme ces rubriques seront constituées d'un ou plusieurs articles, surtout si vous vous sentez une âme de « plume » ou de « clavier », vous pouvez nous faire parvenir vos billets à l'adresse

[contact@reconquete-rh.org](mailto:contact@reconquete-rh.org)

Maintenant revenons aux femmes ou à La Femme. Un récent tribunal des Flagrants Délitres RH laissait apparaître une nécessité : celle d'œuvrer à la suppression des inégalités (salaire, promotion...) et laissait entendre que tout était lié : éducation, parents, société, environnement, juridique, idéologie, management, social, politique... Un mélange des genres pour le coup, bien peu harmonieux. Mais ce qui risque aussi de diluer les responsabilités. Alors notre parti a été pour ce Mag, de compléter la réflexion par des prises de position ou des regards inattendus. Vous serez peut-être surpris, choqués, ou en désaccord, mais certainement pas insensibles. Les enquêtes montrent que dans les sociétés où la population féminine est importante, avec une femme à la tête, les plafonds de verre se fissurent... et ce sont les hommes que l'on cherche dans les CoDir. Alors si nous visions avant tout la parité, non par l'égalité souvent nivelante, mais, comme en management, par l'équité. J'en conviens, c'est une « position », je l'assume et j'accepte d'être challengé, et c'est bien là l'ADN du MAG...

*André PERRET*

## Remerciements

Sur proposition de la ministre des solidarités et de la santé et de la ministre du travail, monsieur Pascal BERNARD est nommé directeur des ressources humaines au secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, à compter du 26 novembre 2018.

Le Secrétariat général des ministères sociaux dirige les fonctions support. Il pilote et coordonne l'organisation du système de santé et de prise en charge médico-sociale. Il couvre les champs de la santé et de la solidarité, du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, des sports ainsi que de la jeunesse et de la vie associative. Il dispose donc d'un large domaine d'intervention sur les champs des 3 ministères sociaux.

La rédaction du Mag RH présente ses plus sincères félicitations à Pascal Bernard avocat permanent de la fonction RH par la présidence de l'ANDRH Île de France et le remercie de son soutien actif à notre magazine depuis ses origines.



Nous tenons également à remercier l'ensemble des contributeurs à ce troisième numéro, avec par ordre d'apparition :

Yvette ROUDY  
François SILVA  
Denis MONNEUSE  
Dominique PODESTA  
Emmanuel LEBUCHOUX  
Noémie LE MENN  
Michel BARABEL  
Olivier MEIER  
Claudia VIDAL  
Eliane BACHA  
Stéphanie CHASSERION  
Corinne POROLI  
Philippe PAILOT  
Marie-Paule MOREAU  
Charles KRAMER  
Annick VERDIER  
Marie Claire CAPOBIANCO  
Anne LEBEL  
Isabelle SENETERRE  
Aude AMARRURTU  
Christine PELLISSIER  
Aude KERSULEC  
Jean Marc SYLVESTRE  
Valérie RIQUEL  
Michèle CÔME  
Jérémy LAMRI  
Philippe CANONNE  
Jean PIERRE GUENO

François GEUZE & André PERRET



3

ENCORE ?

Encore ? Encore un sujet sur l'égalité Femme - Hommes ? Il n'y en a pas déjà partout ? On n'en fait pas trop ?

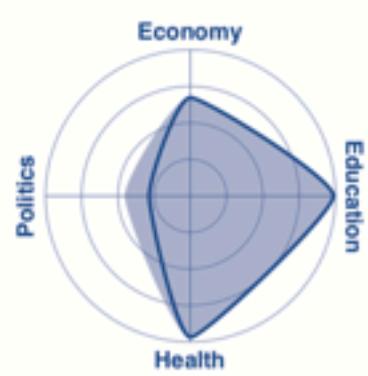
A celles et ceux qui le penseraient, j'ai simplement envie de partager cette petite fiche technique, extraite du Gender Index de 2017 du World Economic Forum. La France y figure à la 11ème place. Pas si mal me direz vous... Sauf qu'il convient de regarder les données plus en détail. Si l'on constate que nous avons notablement progressé au

cours des dernières années dans le classement, cette progression est principalement due à l'amélioration de la représentation et de la présence des femmes en politique et relativement peu dans le monde économique. Nous pointons même à la 129ème place sur 144 sur l'égalité salariale.

Pouvons nous concevoir une entreprise déconnectée de la société, de son environnement ? certainement pas. Voilà pourquoi l'on en fait pas assez et que l'on en fera jamais trop.



**SCORE AT GLANCE**



— France score  
— average score

**KEY INDICATORS**

GDP (US\$ billions)	2,465.45
GDP per capita (constant '11, intl. \$, PPP)	38,058.87
Total population (1,000s)	64,720.69
Population growth rate (%)	0.40
Population sex ratio (female/male)	0.97
Human Capital Index score	69.94

	rank	2006 score	rank	2017 score
<b>Global Gender Gap score</b>	<b>70</b>	<b>0.652</b>	<b>11</b>	<b>0.778</b>
Economic participation and opportunity	88	0.525	64	0.683
Educational attainment	1	1.000	1	1.000
Health and survival	1	0.980	54	0.977
Political empowerment	60	0.104	9	0.453
rank out of	115		144	

**COUNTRY SCORE CARD**

	rank	score	avg	female	male	f/m	distance to parity
<b>Economic participation and opportunity</b>	<b>64</b>	<b>0.683</b>	<b>0.585</b>				
Labour force participation	33	0.895	0.667	67.2	75.1	0.90	
Wage equality for similar work (survey)	129	0.474	0.634			0.47	
Estimated earned income (PPP, US\$)	18	0.739	0.509	35,324	47,820	0.74	
Legislators, senior officials and managers	61	0.491	0.320	32.9	67.1	0.49	
Professional and technical workers	1	1.000	0.758	50.5	49.5	1.02	
<b>Educational attainment</b>	<b>1</b>	<b>1.000</b>	<b>0.953</b>				
Literacy rate	1	1.000	0.883	99.0	99.0	1.00	
Enrolment in primary education	1	1.000	0.979	99.1	98.6	1.00	
Enrolment in secondary education	1	1.000	0.971	99.8	98.8	1.01	
Enrolment in tertiary education	1	1.000	0.938	71.0	57.9	1.23	



# OLYMPE...

---

« l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de la femme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des gouvernements »  
Si « la femme a le droit de monter sur l'échafaud, elle doit avoir également celui de monter à la tribune »

André PERRET

## *La déclaration des droits de la femme... C'était hier.*

*On a souvent l'impression que le féminisme est une affaire post soixante-huitarde. Mais la condition de la femme, y compris en qualité de citoyenne était une préoccupation bien plus ancienne. Avec l'idée que la lecture d'un texte « révolutionnaire » peut aider à la compréhension de la problématique d'aujourd'hui, je vous propose sans autre forme de commentaire de lire la « déclaration » d'Olympe de Gouges.*

C'est à la mi-septembre 1791, qu'Olympe de Gouges a publié sa Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne. Dès les Cahiers de doléances, diverses revendications avaient été exprimées par quelques anonymes qui demandaient que les femmes puissent faire partie du gouvernement et avoir des représentantes à l'Assemblée nationale. Dans son article de juillet 1790, « Sur l'admission des femmes au droit de cité », Condorcet s'était associé à ce combat, et, pendant l'été 1791, plusieurs autres pamphlets étaient parus sur ce thème, notamment celui de Madame de Cambis, Du Sort actuel des Femmes. La déclaration d'Olympe de Gouges part, comme eux, de l'idée que les femmes, qui possèdent toutes les facultés intellectuelles, ont par nature les mêmes droits que les hommes. La Nation étant définie comme « la réunion de la femme et de l'homme » (article 3), elle en déduit que « la Constitution est nulle si la majorité des individus qui composent la nation n'a pas coopéré à sa rédaction ». La déclaration d'Olympe de Gouges passa presque inaperçue et les écrits féministes des années suivantes, comme ceux du XIXe siècle, ne s'y référeront pas. Mais la forme de ce texte, celle d'une déclaration des droits, est unique à son époque et lui confère une force qui expliquera son succès tardif dans la seconde moitié du XXe siècle.

### PRÉAMBULE

Les mères, les filles, les sœurs, représentantes de la Nation, demandent à être constituées en Assemblée nationale. Considérant que l'ignorance, l'ou-

bli ou le mépris des droits de la femme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des gouvernements, ont résolu d'exposer, dans une déclaration solennelle, les droits naturels, inaltérables et sacrés de la femme, afin que cette déclaration constamment présente à tous les membres du corps social leur rappelle sans cesse leurs droits et leurs devoirs, afin que les actes du pouvoir des femmes et ceux du pouvoir des hommes, pouvant être à chaque instant comparés avec le but de toute institution politique en soient plus respectés, afin que les réclamations des citoyennes, fondées désormais sur des principes simples et incontestables, tournent toujours au maintien de la Constitution, des bonnes mœurs et au bonheur de tous. En conséquence, le sexe supérieur en beauté comme en courage dans les souffrances maternelles reconnaît et déclare, en présence et sous les auspices de l'Être suprême, les droits suivants de la femme et de la citoyenne :

Article 1 La femme naît libre et demeure égale à l'homme en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune.

Article 2 Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de la femme et de l'homme. Ces droits sont : la liberté, la prospérité, la sûreté et surtout la résistance à l'oppression.

Article 3 Le principe de toute souveraineté réside essentiellement dans la Nation, qui n'est que la réunion de la femme et de l'homme ; nul individu ne peut exercer d'autorité qui n'en émane expressément.

Article 4 La liberté et la justice consistent à rendre tout ce qui appartient à autrui ; ainsi l'exercice des droits naturels de la femme n'a de bornes que la tyrannie perpétuelle que l'homme lui oppose ; ces bornes doivent être réformées par les lois de la nature et de la raison.

Article 5 Les lois de la nature et de la raison défendent toutes actions nuisibles à la société ; tout ce qui n'est pas défendu par ces lois sages et divines ne peut être empêché, et nul ne peut être contraint à faire ce qu'elles n'ordonnent pas.

Article 6 La loi doit être l'expression de la volonté générale : toutes les citoyennes et citoyens doivent concourir personnellement ou par leurs représentants à sa formation ; elle doit être la même pour tous ; toutes les citoyennes et citoyens étant égaux à ses yeux doivent être également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leurs capacités, et sans autres distinctions que celles de leurs vertus et de leurs talents.

Article 7 Nulle femme n'est exceptée ; elle est accusée, arrêtée, et détenue dans les cas déterminés par la loi : les femmes obéissent comme les hommes à cette loi rigoureuse.

Article 8 La loi ne doit établir que des peines strictement et évidemment nécessaires, et nulle ne peut être punie qu'en vertu d'une loi établie et promulguée antérieurement au délit, et légalement appliquée aux femmes.

Article 9 Toute femme étant déclarée coupable, toute rigueur est exercée par la loi.

Article 10 Nul ne doit être inquiété pour ses opinions même fondamentales ; la femme a le droit de monter sur l'échafaud, elle doit également avoir celui de monter à la tribune, pourvu que ses manifestations ne troublent pas l'ordre public établi par la loi.

Article 11 La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de la femme, puisque cette liberté assure la légitimité des pères envers leurs enfants. Toute citoyenne peut donc dire librement : je suis mère d'un enfant qui vous appartient, sans qu'un préjugé barbare la force à dissimuler la vérité ; sauf à répondre de

l'abus de cette liberté dans des cas déterminés par la loi.

Article 12 La garantie des droits de la femme et de la citoyenne nécessite une utilité majeure ; cette garantie doit être instituée pour l'avantage de tous, et non pour l'utilité particulière de celles à qui elle est conférée.

Article 13 Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, les contributions des femmes et des hommes sont égales ; elle a part à toutes les corvées, à toutes les tâches pénibles, elle doit donc avoir de même part à la distribution des places, des emplois, des charges, des dignités et de l'industrie.

Article 14 Les citoyennes et citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants la nécessité de la contribution publique. Les citoyennes ne peuvent y adhérer que par l'admission d'un partage égal, non seulement dans la fortune, mais encore dans l'Administration publique et de déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée de l'impôt.

Article 15 La masse des femmes, coalisée pour la contribution à celle des hommes, a le droit de demander compte à tout agent public de son administration.

Article 16 Toute société dans laquelle la garantie des droits n'est pas assurée, ni la séparation des pouvoirs déterminée, n'a point de constitution. La constitution est nulle si la majorité des individus qui composent la Nation n'a pas coopéré à sa rédaction.

Article 17 Les propriétés sont à tous les sexes réunis ou séparés : elles sont pour chacun un droit inviolable et sacré ; nul ne peut être privé comme vrai patrimoine de la nature, si ce n'est lorsque la nécessité publique, légalement constatée, l'exige évidemment et sous la condition d'une juste et préalable indemnité.



# EGALITÉ PROFESSIONNELLE : UNE LONGUE MARCHÉ ... LOIN D'ÊTRE ABOUTIE

*Interview d'Yvette Roudy par François Silva*

*Madame Roudy fut Ministre des Droits de la Femme (1981-86).*

*Elle fut l'auteure de la loi dite Roudy sur l'égalité professionnelle*

*François Silva : Plus de 35 ans plus tard, la loi Roudy constitue toujours la référence sur l'égalité Professionnelle. Comment expliques-tu que cette loi soit toujours d'actualité ?*

Yvette Roudy : Attention une loi aussi bien faite soit elle, n'est pas suffisante. Et ici au demeurant, il fallait que les acteurs sociaux s'en emparent. Ainsi dans la loi de 1983, pour qu'une égalité professionnelle se développe, je souhaitais que les partenaires sociaux en fassent un élément stratégique dans leur négociation, et ce, sur la durée. Un élément simple mais vraiment majeur de cette loi correspondait à l'établissement d'un rapport régulier sur la place des hommes et des femmes dans les différents postes, fonctions et métiers de chaque entreprise. Mais surtout l'entreprise devait proposer des mesures correctives pour améliorer la place des femmes. Ce ne fut pas le cas malheureusement.

*FS : Je ne suis pas certain aujourd'hui que la loi Roudy soit vraiment connue. Quels en sont les éléments majeurs ?*

YR : tu as raison, reprenons ses grands principes. Comme je viens de le dire, cette loi a institué l'obligation pour les entreprises de produire un rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise. L'objet du rapport était de formaliser et de quantifier les inégalités professionnelles. Elaboré par le chef d'entreprise et transmis pour avis au comité d'entreprise, ce rapport devait constituer un outil de diagnostic afin d'analyser la situation respective des femmes et des hommes dans l'entreprise puis de définir les actions susceptibles de supprimer les écarts de situation.

Enfin, la loi complète l'égalité de traitement par la notion d'égalité des chances. Cette dernière notion impliquait que des actions spécifiques devaient être engagées envers les femmes pour garantir

une égalité réelle. Ces actions « positives » devaient reposer sur des pratiques discriminatoires en faveur des femmes. Ainsi, la législation américaine permet de remettre en question ce principe républicain à la française pour favoriser des groupes discriminés de fait. C'était sur ce principe que la loi Roudy prévoyait la possibilité de mettre en place des mesures ponctuelles au seul bénéfice des femmes pour établir l'égalité des chances entre hommes et femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent ces dernières.

*FS : Cette loi aurait dû faire bouger le monde du travail vers une égalité professionnelle ?*

YR : en fait les partenaires sociaux, représentants syndicaux comme employeurs dans les grands groupes ont signés des accords. Ils ont alors fait des bilans. La plupart ont décidés quelques mesures pour améliorer l'égalité professionnelle mais les entreprises ne sont pas allées plus loin. Pour ceux qui ont mis en place des mesures, peu ou pas de suivi, c'est à dire pas d'analyse critiques sur les conséquences de ce qui a bien fonctionné et pas de réflexion sur les questions nouvelles pour atteindre une égalité professionnelle ? En trente ans, combien d'actions auraient pu être mises en place ? Combien auraient pu être analysées ? Puis ensuite combien d'autres ont pu être développées, abandonnées ou modifiées ? Se limiter au ratio Homme/Femme n'est pas sérieux car la vraie question n'est pas savoir si les femmes travaillent autant que les hommes. C'est le cas à quelques pourcentages près mais le problème est qu'elles restent confinées majoritairement à des postes et à des fonctions d'exécution. L'égalité professionnelle reste toujours un combat. Et je ne vois pas le gouvernement actuel en tirer les conséquences et faire quelques propositions.

*FS : C'est ce plafond de verre si souvent dénoncé qui font que les femmes n'accèdent pas à des postes de responsabilité. Elles sont passées de secrétaire à assistante. Mais l'encadrement reste toujours masculin*

YR : En effet, une loi a ses vertus et ses limites dans ce pays, comme ailleurs, car une société ne se change pas seulement par décret. La question culturelle est lourde à bouger. Quelle est la place de la femme dans le couple encore aujourd'hui ? Elle doit continuer à effectuer sa deuxième journée de travail à la maison. La femme s'occupe de la vie du foyer, de la gestion quotidienne des enfants aux travaux ménagers. Elle a un rôle central permettant ainsi à monsieur de pouvoir consacrer plus de temps à sa vie professionnelle. Ainsi, en 2013, une initiative de la Ministre du Droit des femmes à cette époque, Najat Vallaud-Belkacem, avait abordé cette question de l'égalité réelle entre hommes et femmes dans le milieu professionnel, mais également des conséquences dans la vie personnelle. En effet, plus que par un cadre légal, le plafond de verre ne pourra se briser sans une évolution des mentalités. C'est un long travail culturel qui passe par des réunions qui se terminent trop tard, pas compatible avec la vie de famille.

Quand j'ai commencé à m'engager politiquement à la fin des années 60, le monde professionnel était celui des hommes. Les femmes étaient au mieux des secrétaires, car leur place « naturelle » était de rester à la maison. Ce fut la remise en question de ce statut de femme au foyer pour toutes ces jeunes femmes qui recherchaient à se construire un début d'autonomie en travaillant. Les femmes prenaient une place nouvelle dans la société. C'est en 1965, qu'une femme peut ouvrir seule un compte bancaire sans en référer à son mari, c'est en 1970 que la puissance paternelle est remplacée par l'autorité parentale. Ainsi, dans le couple, l'homme et la femme commence, à cette époque-là, à apprendre à vivre dans son couple dans une relation d'égalité avec son partenaire, c'est à dire de développer un dialogue entre eux. Le chef de famille disparaît au bénéfice d'une autorité partagée par les deux parents. Le couple commence ainsi depuis les années 70 à fonctionner dans une relation que nous pourrions qualifier de démocratique mettant ainsi en question des millénaires d'op-



pression de la femme (et des enfants). C'est Engels qui disait que la femme était le prolétaire de l'homme. La remise en question d'une telle situation ne se fait pas facilement car ce sont des habitudes et des comportements fortement ancrés chez chacun d'entre nous.

*FS : C'est une notion nouvelle qui est apparue dans les relations homme/femme. C'est une volonté d'égalité qui passe non pas par des droits nouveaux car on ne va pas légiférer le quotidien des couples. Mais ne faut-il que dans chacun d'entre eux se développe de nouvelles pratiques égalitaires dans leurs activités, en premier lieu familiales ?*

YR : Effectivement, tout cela renvoie aux mécanismes culturels. Notre société véhicule des stéréotypes, notamment une sourde résistance des mentalités au changement de statut de la femme dans un champ majoritairement investi par les hommes qui détiennent le pouvoir et appliquent les normes sociales. Ainsi, le milieu professionnel véhicule des préjugés culturels implicitement associés aux hommes selon lesquels les hommes seraient plus compétents pour exercer le pouvoir porté par de l'ambition et à être plus compétitifs.

C'est pourquoi, dans mon ministère en parallèle nous avons commencé à mener un combat pour que l'éducation et la culture, tout autant que les médias contribuent à façonner dès l'enfance des représentations sociales ne reproduisant plus les stéréotypes sociaux de femmes soumises et n'ayant pas de modèles féminins amenant les femmes à opter pour des types d'études moins performants. Certes, les femmes ont des interruptions de carrière pour assurer l'enfantement, comme elles peuvent refuser des postes à responsabilité pour concilier leur vie personnelle car aujourd'hui encore, l'entreprise valorise la disponibilité de ses salariés comme critère d'évolution de leur carrière. Le jour où ce ne sera plus le cas, l'égalité professionnelle progressera véritablement.

*FS : C'est un grand chantier qui reste véritablement à ouvrir même si les jeunes générations sont sensibles à la remise en question des schémas comportementaux portés par chacun et reproduisant les inégalités. Mais ne faudrait-il pas aussi porter le combat de l'égalité professionnelle de l'entreprise vers les activités privées des salariés qui restent encore fortement sexuées ?*

YR : : Attention, c'est illusoire de croire que l'égalité professionnelle dans l'entreprise est maintenant gagnée car la situation des femmes sur le marché de l'emploi reste beaucoup plus fragile que celle des hommes : les femmes travaillent plus souvent à temps partiel, occupent le plus souvent des emplois à bas salaires et, quand elles parviennent à accéder aux professions supérieures, les femmes continuent à se heurter à un plafond de verre qui leur interdit les fonctions dirigeantes. Ainsi, les entreprises françaises comptent environ 17% de dirigeants de sexe féminin, avec des écarts suivant la nature de l'activité puisqu'elles ne sont que 7% dans la construction et 20% dans les services. L'accès des femmes aux postes de décision semble d'ailleurs se réduire avec l'augmentation de la taille et le chiffre d'affaires des sociétés concernées. Tout comme, dans le secteur public, si les femmes représentent 58% des emplois de la fonction publique (d'État, territoriale et hospitalière) mais elles ne sont que 12% dans des fonctions de direction. Certes dans ces cinquante dernières années, l'égalité homme-Femme a progressé, il y a des acquis. Mais tout reste bien fragile. Il n'en faudrait pas beaucoup pour qu'un ordre moral réactionnaire au vrai sens étymologique de retour en arrière, recherche « naturellement » à renvoyer les femmes au foyer. Les jeunes générations, et les jeunes femmes en premier lieu, doivent rester vigilantes et mobilisées en ayant conscience que l'égalité professionnelle est loin d'être réalisée.



# LE VENT TOURNE...

**Denis Monneuse**

Enseignant-chercheur,  
directeur du cabinet de conseil  
« Poil à Gratter »

Cher lecteur, chère lectrice, si tu souhaites lire un énième article t'expliquant comment les femmes sont malheureuses au travail, maltraitées, discriminées, harcelées, sous-payées, etc., passe ton chemin. Je ne nie pas que ces phénomènes existent, bien entendu, mais je crois que les médias renvoient un miroir déformant de la réalité en se focalisant sur les trains qui n'arrivent pas à l'heure. Pour 100 articles sur les difficultés rencontrées par les femmes actives, combien sur les femmes qui s'éclatent au travail ? Pas loin de zéro. Est-ce à dire que seules les femmes au foyer ne sont pas masochistes ? Permettez-moi d'en douter. Est-ce alors à dire que les femmes travailleraient avant tout par nécessité, pour gagner leur vie ? Les études montrent au contraire que les femmes sont moins motivées en moyenne que les hommes par la dimension instrumentale du travail ; elles sont en revanche plus nombreuses à être mues par sa dimension expressive et relationnelle au sens où le travail contribue à la vie sociale, au développement personnel, au sentiment d'utilité sociale, etc.

Bref, je regrette que l'on parle si peu des femmes épanouies professionnellement, des femmes qui sont des stars dans leur entreprise ou bien encore de celles qui ont hâte de retourner au travail après un congé maternité/parental tout simplement parce qu'elles aiment ça. Cela aurait pourtant le mérite de dresser un portrait plus juste de notre société.

Dans cette veine, il serait aussi bon de rappeler de temps en temps que les stéréotypes sur les femmes dans la sphère professionnelle ne sont pas tous négatifs. Certes, les femmes sont victimes de certains préjugés (e.g., elles seraient moins engagées que les hommes au travail quand elles ont des enfants), mais elles bénéficient aussi d'a priori positifs (e.g., elles seraient plus ponctuelles, plus consciencieuses, moins rebelles...) qui représentent des atouts non négligeables sur le marché du travail pour accé-

der à certains postes. Pour le dire en deux mots : si tout n'est pas tout rose pour les femmes, tout n'est pas noir non plus, contrairement à ce que certains voudraient nous faire accroire.

Il est également important de se méfier des illusions d'optique. Si l'on parle de plus en plus des inégalités entre les sexes au travail, ce n'est pas parce que celles-ci seraient en hausse, mais parce qu'il y en a au contraire de moins en moins ; nous sommes tout simplement devenus plus attentifs à ce sujet et plus intransigeants.

Vous l'avez compris, je ne m'apprête pas ici à vous faire larmoyer sur le sort des femmes au travail. Non, je m'inscris plus dans les pas de Spinoza (« Ni rire, ni pleurer, ni haïr, mais comprendre ») et d'Elisabeth Badinter (Fausse route, 2003) que dans ceux du féminisme victimaire. Je m'apprête plutôt à partager avec vous quelques convictions (je n'ai pas dit « certitudes ») que je tire de mes lectures, mes propres travaux de recherche et mon travail de consultant auprès de managers et de DRH.

Je vois deux grands problèmes qui nuisent à l'égalité professionnelle, mais – rassurez-vous dans vos chaumières – je vois aussi de nombreuses raisons d'espérer, si bien que je suis extrêmement optimiste quant à la place des femmes au travail pour les années à venir. Je crois dur comme fer que – déjà un peu aujourd'hui, mais demain plus encore – les femmes auront une place déterminante dans les organisations. Parce qu'elles sont performantes et non pas parce qu'elles sont larmoyantes ; par pur intérêt des employeurs et non par pitié. Tous ceux qui contribuent au discours victimaire agissent donc non seulement de manière inefficace, mais aussi contre-productive. Et, ce qui est peut-être encore plus grave, ils s'inscri-



vent à rebours du sens de l'histoire. Je sais, je ne vais pas me faire que des amis. Mais si la parole des femmes se libère, pourquoi pas celle des hommes aussi ?

99 % des articles consacrés à l'égalité professionnelle sont consacrés aux causes des inégalités entre les femmes et les hommes. Les causes, on les connaît. L'enjeu est aujourd'hui de comprendre pourquoi, malgré la législation en vigueur et les professions de foi des employeurs, la réduction des inégalités entre les sexes n'avance pas plus vite. Je vois deux grandes raisons à cela.

### Les femmes sont peu aidées

Première conviction et premier problème : contrairement aux apparences et en dépit des beaux discours, les femmes sont peu aidées. Si la société voulait vraiment permettre aux femmes de faire leur choix de vie et de carrière en pleine liberté et en toute conscience, elle s'y prendrait tout autrement. Pourtant, pas besoin d'être révolutionnaire. Ne serait-ce qu'un peu plus de flexibilité au niveau des horaires de halte-garderie changerait déjà un peu la donne pour beaucoup de mères (et de pères).

Voici une petite liste (non exhaustive) d'acteurs qui pourraient faire bien plus et bien mieux en la matière. Commençons par le début, c'est-à-dire l'éducation. La société civile dans son ensemble a une grande responsabilité dans les différences extravagantes d'éducation donnée aux filles et aux garçons. On ne peut pas se défaire sur la seule responsabilité des parents. Il existe encore bien peu d'écoles des parents justement ainsi que, plus largement, de lieux où l'on pourrait sensibiliser les géniteurs à leurs différences de comportement (plus ou moins conscient) envers leurs progénitures mâles et femelles. On a beaucoup débattu ces dernières années de la place que la fessée pouvait ou ne devait pas avoir dans l'éducation des enfants. Pourquoi pas ? Mais il y a des sujets éducatifs bien plus importants. Si l'on met à part le cas

de Jean-Jacques Rousseau (cf. Les Confessions) et celui des enfants battus évidemment, recevoir une fessée de temps en temps au cours de son enfance a des conséquences infiniment moins grandes que recevoir une éducation sexiste, y compris de la part de parents aimants tout à fait inconscients de la différence de traitement qu'ils opèrent entre leurs enfants en raison de leur sexe biologique.

Autre acteur à placer sur le banc des acteurs décevants : les syndicats. Aujourd'hui encore, ils ne sont guère en pointe sur le sujet de l'égalité professionnelle, sans doute parce qu'ils sont eux-mêmes peu exemplaires dans ce domaine.

Quant aux associations féministes, elles sont ambivalentes dans le soutien qu'elles apportent aux femmes dans la sphère professionnelle. D'un côté, elles font un travail indispensable, notamment dans l'accompagnement de femmes en difficulté. De l'autre, l'idéologie et la morale prennent parfois le pas sur l'efficacité. Un exemple parmi bien d'autres : les réseaux de femmes. Nombre d'entreprises ont créé des réseaux internes de femmes visant notamment à « réseauter » et trouver des mentors pour briser le plafond de verre. Il s'avère que ces réseaux sont plus efficaces s'ils sont aussi ouverts aux hommes. Mais, quand je présente une étude le démontrant, certaines personnes qui claquent pour l'amélioration de la condition des femmes au travail, refusent cette conclusion. Pour elles, il est inacceptable de conclure que les femmes gravissent plus rapidement et plus sûrement les échelons hiérarchiques quand elles sont aidées par des hommes (sous forme de mentorat par exemple). Elles préféreraient que les femmes s'appuient uniquement sur des femmes, au risque de réseauter uniquement entre personnes à faible position hiérarchique et rester ainsi aux portes du pouvoir. De telles postures font écho à la boutade de Charles Péguy : « Le kantisme a les mains pures, mais il n'a pas de mains ». Combien d'occasions manquées d'aider les femmes au nom de morales un peu trop rapides ?

J'ai constaté que nombre de femmes (et d'hommes) qui font concrètement le plus pour les femmes de leur entreprise (coaching, lutte contre le sexisme et les discriminations...) ne craignent qu'une seule chose : être qualifiés de féministes. Cet adjectif sonne à leurs oreilles comme une insulte tant ils tiennent à se démarquer de postures affichées par certains courants du même nom qu'ils désapprouvent. Les mouvements féministes devraient ainsi s'interroger sur la répugnance qu'ils inspirent à des personnes qui agissent pourtant au quotidien pour la même cause ou presque.

Les conjoints aussi pourraient mieux faire pour favoriser ou déjà, pour commencer, ne pas défavoriser le parcours professionnel de leur femme.

### Les entreprises ne sont pas douées

J'ai volontairement laissé jusqu'ici les entreprises, acteurs pourtant majeurs, de côté. Deuxième conviction et deuxième problème : les entreprises ne sont pas douées pour agir en faveur de l'égalité professionnelle, entendue ici comme l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

D'un côté, nombre d'entre elles font la politique de l'autruche ou se disent impuissantes, se montrant ainsi aussi lucides que Charles Bovary lorsqu'il s'écrie « C'est la faute de la fatalité ». De l'autre, des entreprises font la mouche du coche, s'agitant beaucoup mais maladroitement, quand elles ne mettent pas en place des actions contreproductives.

L'égalité professionnelle ne fait pas exception à la règle : dans ce domaine aussi, l'enfer est pavé de bonnes intentions. Il n'est malheureusement pas rare de rencontrer à la tête des services Diversité, Inclusion, Mixité ou Égalité professionnelle – peu importe le nom – des personnes sympathiques et de bonne volonté, mais si peu connaisseur des arcanes du sujet et/ou bien plus idéalistes et idéologiques que réalistes et pragmatiques. Il ne faut pas s'étonner ensuite de la faible efficacité de leurs politiques. Il ne faut pas s'étonner non plus que

les consultants trouvent auprès d'eux des oreilles attentives car quelque peu naïves. Permettez-moi cette petite pique adressée à mes confrères : comment se fait-il que la recherche académique montre depuis des années que les formations sur la diversité sont généralement inefficaces... mais qu'il s'agit pourtant encore et toujours de l'action la plus recommandée par les consultants, y compris les cabinets spécialisés ? Il est à la fois triste et risible d'observer que certaines « bonnes pratiques » diffusées par des consultants... n'ont soit jamais été évaluées, soit n'ont en réalité jamais fait les preuves de leur efficacité ! En revanche, il est prouvé par a + b qu'elles ont contribué à engraisser bon nombre de charlatans ayant pignon sur rue. Je dis ça, je ne dis rien !

Parmi les erreurs classiques, il y a le fait de jouer au pompier pyromane. Combien d'employeurs qui agissent d'un côté pour l'égalité professionnelle, la main sur le cœur, tout en mettant en place ou en maintenant de l'autre côté des pratiques et politiques ayant l'effet opposé ? Par exemple, dans combien d'entreprises les postes à temps partiel se révèlent une formidable arnaque, à la fois pour la carrière et pour le salaire horaire ?

Quant à la vision naturaliste (les femmes seraient comme ceci et les hommes comme cela), elle ne tarit pas de dégâts. Il est ainsi cocasse de voir le même employeur recruter des femmes à la pelle en bas de l'échelle au nom de qualités féminines universelles (leur bienveillance, leur rigueur, leur docilité...) et en promouvoir si peu en haut de l'échelle au nom de ces mêmes traits présumés (elles ne sont pas assez « tueuses » pour être chef).

Il faut aussi citer l'erreur commune consistant à réduire des inégalités en en creusant d'autres. Certaines entreprises mettent un point d'honneur à veiller à la stricte égalité des rémunérations entre les sexes – ce qui est à souligner, surtout si ce travail comparatif est bien fait et non pas à la hache – et le même point d'honneur à ne confier les tâ-

ches urgentes (qui empiètent sur les soirées et les week-ends) qu'à des hommes afin de ne pas nuire à l'équilibre de vie des femmes et de leur famille – comme si les hommes, eux, n'avaient pas d'autres centres d'intérêt que leur travail ! Comment s'étonner ensuite que les managers préfèrent avoir des hommes que des femmes dans leurs équipes ?

### Des raisons d'espérer

Malgré ces deux problèmes, je suis extrêmement optimiste quant à la place des femmes dans le monde du travail pour les années à venir. Pourquoi ? Tout d'abord, parce que ces deux principaux problèmes vont finir par devenir trop visibles pour être pudiquement mis de côté. Ensuite, parce que je vois de nombreuses raisons d'espérer. En voici au moins sept, en vrac, sans chercher à les hiérarchiser.

#### 1. Il est (relativement) facile d'agir

Certes, les entreprises sont des organisations initialement créées par des hommes pour des hommes (avec quelques exceptions tout de même), mais cela ne constitue en rien une excuse pour se laisser aller à la fatalité : l'histoire nous apprend que les organisations sont comme les civilisations : elles évoluent ou sont mortelles.

Contrairement à ce qu'on entend généralement, il me semble qu'avec un peu de volontarisme il est relativement facile d'agir en faveur de l'égalité professionnelle, à condition de se défaire de cette terrible tentation de chercher à mettre en place des mesures nécessairement spectaculaires. Une anecdote pour illustrer. Pour le compte d'une entreprise, j'ai observé, toutes choses égales par ailleurs, quels étaient les managers qui promouvaient le plus de femmes dans leur équipe. Quelle ne fut pas la stupeur du DRH au moment de constater que le manager qui arrivait en tête de ce palmarès n'était absolument pas celui qu'il croyait, bien au contraire. Il s'agissait d'un manager réputé plutôt bourru et critique à l'égard de toute politique diversité. Il n'avait donc pas les faveurs de la

direction. Mais il avait la vertu de considérer ses collaborateurs sous l'unique angle de la performance. Peu importe leur âge, sexe, visibilité ou autre couleur de peau, il promouvait tout simplement les meilleurs. Ce responsable RH (re)découvrit alors qu'à l'instar du sexe (paraît-il), ce sont souvent ceux qui en parlent le moins qui en font le plus.

Une action « facile » et efficace consiste effectivement à se focaliser tout simplement sur la performance (et les compétences) et mettre ainsi à distance d'autres éléments d'évaluation polluants tels que le temps de travail (ou, pis, le temps passé sur le lieu de travail) et l'impression du manager fondée sur aucun fait objectif. Autre mesure « simple », du moins sur le papier : faire la chasse à tous les petits malins qui prennent un numéro 2, généralement une femme docile ou qui manque de confiance en elle, pour faire tout leur travail à leur place, se contentant alors du service après-vente : inscrire leur nom sur le dossier et assurer le faire-savoir de leur « travail ».

Pour favoriser l'égalité professionnelle, il « suffit » également de repérer les talents à l'intérieur et hors de l'entreprise au-delà des gens qui gesticulent, de sortir des sentiers battus du parcours professionnel « idéal », d'améliorer les conditions de travail, de se soucier de l'équilibre de vie des salariés, de promouvoir les salariés selon leur savoir-faire et non le faire-savoir, etc. Bref, il n'y a rien de révolutionnaire là-dedans : il suffit de faire des RH et du management ! D'appliquer les principes de bases de ces deux disciplines. De s'intéresser à la justice organisationnelle, de veiller au fonctionnement d'une véritable méritocratie en interne. Je vous assure que ces quelques mesures de bon sens suffisent amplement pour que, tout à coup, des femmes jusqu'ici invisibles apparaissent comme par magie à des postes à responsabilité et s'avèrent au moins aussi performantes que leurs homologues masculins.

## 2. Les technologies jouent en faveur des femmes

La bonne nouvelle, c'est que le développement de « nouvelles formes de travail » (sic) telles que le travail à distance et les horaires flexibles jouent en faveur des femmes. En réalité, ces formes de travail sont vieilles comme le monde, même si elles reviennent à la mode. Le télétravail était par exemple pratiqué au XIX<sup>ème</sup> siècle dans le secteur textile : les femmes travaillaient à la confection de vêtements de chez elle ; tant que le métier se passait de machines sophistiquées, il n'y avait pas de raisons de regrouper ces ouvrières dans un même lieu appelé atelier, fabrique ou usine. Les technologies récentes permettent de retrouver l'usage du travail à distance dans de nombreux secteurs d'activité, ce qui rend les femmes (et les hommes) moins dépendants de la carrière de leur conjoint. De même, dans les entreprises suffisamment modernes pour se focaliser sur autre chose que les apparences, on ne dit plus à une femme qui quitte le bureau à 17h30 : « Tu as pris ton après-midi ? » On sait qu'elle se remettra au travail le soir s'il le faut, une fois que ses enfants seront au lit ou bien qu'elle aura terminé son cours de théâtre ou son activité sportive par exemple.

## 3. L'évolution des mentalités masculines

Autre évolution notoire : le départ progressif à la retraite des hommes (et femmes) de la vieille école, laissant les manettes du pouvoir à de nouvelles générations de dirigeants. Je rencontre de plus en plus de managers qui se défont de la gangue de leurs préjugés, s'apercevant par exemple que telle collaboratrice qui part tous les jours à 17 heures pile pour chercher ses enfants à la garderie se révèle deux fois plus productive que bien des hommes (et des femmes) qui restent jusqu'à 20 heures au bureau. De même, des hommes ayant des filles à l'âge de faire leurs premiers pas dans le monde du travail réalisent soudainement (il était temps !) qu'elles partent avec un certain handicap pour accéder à tel métier ou tel niveau hiérarchique. Ils

font alors plus attention à leurs propres pratiques. D'autres, plus cyniques ou plus froids, s'entourent de femmes pour des raisons plus instrumentales : ils les considèrent généralement plus fiables et plus consciencieuses que les hommes et ont moins peur qu'elles frappent à leur porte réclamer une augmentation tous les ans ou bien qu'elles fassent un travail de sape pour prendre leur place.

## 4. La peur est en train de changer de camp

Dans le domaine des relations interpersonnelles au travail et de ses potentiels dommages collatéraux, la peur est en train de changer de camp. Les employeurs se savent dans l'œil du cyclone du fait des risques juridiques et d'image accrus. Les accusations de harcèlement sexuel par exemple sont désormais prises au sérieux, contrairement au temps où l'on se contentait, au mieux, de changer de poste l'accusé ou la plaignante afin qu'ils ne travaillent plus directement ensemble. Le sexisme est quant à lui moins à la mode, ce qui devrait libérer l'ambition de certaines femmes rebutées par certaines pratiques de « vieux garçons ».

## 5. L'évolution du marché matrimonial

Dans un tout autre domaine, l'évolution du marché matrimonial est favorable aux femmes à l'échelle mondiale au sens où celles-ci devraient être de moins en moins nombreuses par rapport au nombre d'hommes vivants sur terre, du moins dans les tranches d'âge où l'on travaille. Si l'on croit à la théorie de l'offre et de la demande, les femmes devraient se retrouver en position de force pour choisir leurs conjoints et se montrer exigeantes avec eux. L'inégale répartition des tâches ménagères et éducatives au sein des couples devrait donc continuer de se réduire, de même que le primat généralement accordé à la carrière de l'homme sur la femme. L'augmentation des gardes partagées entre parents séparés est encore un autre facteur positif allant dans ce sens ; les mères retrouvent plus de temps pour elles.

## 6. La tendance est en marche

La tendance est en marche, elle peut paraître fragile et limitée, mais un cercle vertueux s'active progressivement. Les études montrent que l'accroissement du nombre de femmes à des postes clés de l'entreprise tend à être favorable à la diversification des effectifs. A force de côtoyer des femmes performantes, les a priori négatifs des réticents à la féminisation de tous les mondes du travail devraient s'affaïsser avec le temps. Les acteurs peu aidants, à l'instar des syndicats, vont être obligés de suivre le pas s'ils comptent maintenir ou accroître leur clientèle. Les hommes politiques et les vendeurs de voiture ont compris qu'il était payant de s'adresser aux femmes. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour les employeurs et les syndicats ?

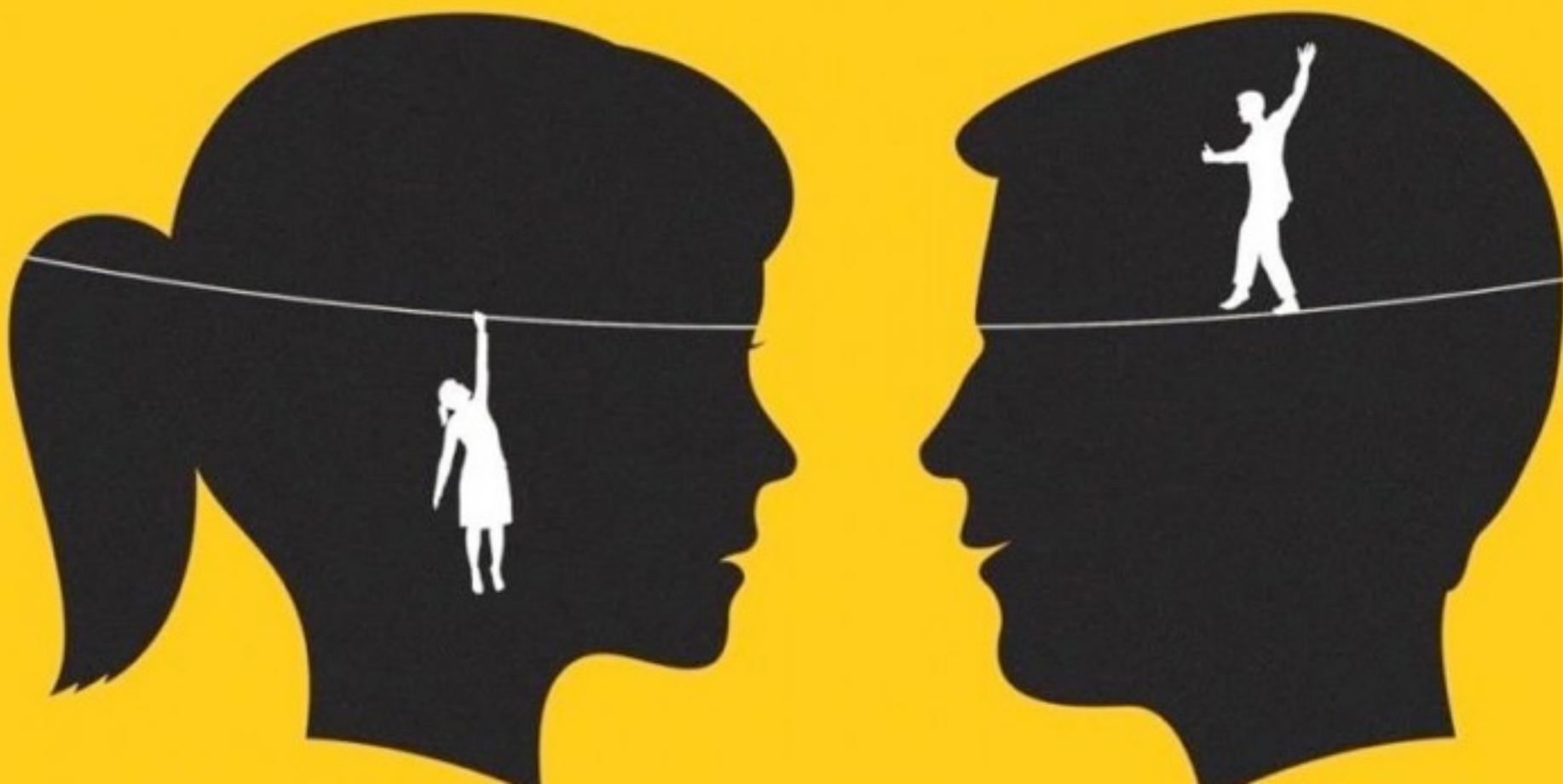
## 7. L'ère du reverse gender gap.

La tendance est donc en marche et porte déjà des fruits visibles dans certains pans du marché du travail. En ce qui concerne les administrateurs et les hauts potentiels, le rapport de force est favorable aux femmes. Celles qui ont une solide expérience et une ambition assumée constituent encore une denrée rare, si bien qu'à poste égal elles peuvent mieux négocier leur rémunération globale que leurs collègues masculins. Certes, beaucoup d'employeurs se contentent encore de ne recruter qu'une ou deux femmes pour féminiser les photos des équipes dirigeantes, mais cela va

bien finir par se voir : ils seront obligés d'augmenter leurs « quotas » implicites. Y compris à des niveaux hiérarchiques moins élevés, les femmes ont le vent en poupe. Dans les services (la banque et l'assurance par exemple) mais aussi dans l'industrie, les femmes sont de plus en plus souvent recrutées sur des postes autrefois réservés aux hommes. Pourquoi ? Parce qu'elles sont jugées plus fiables et plus matures (surtout les jeunes femmes par rapport aux jeunes hommes). Parce que les filles réussissent bien mieux à l'école que les garçons. Parce qu'il existe moins de métiers requérant une force physique importante (merci les nouvelles technologies !).

De façon provocante mais pas tout à fait fausse, je dirais qu'il est presque devenu has been de s'inquiéter du sort des femmes au travail. Le sujet d'avenir est plutôt celui de la place des hommes peu ou pas diplômés. A part les métiers physiques que l'on ne sait pas encore robotiser, il ne devrait bientôt leur rester que des miettes sur le marché du travail.

Il y aurait évidemment bien plus à dire sur ce sujet. Il faudrait notamment développer et affûter chaque argument que je n'ai fait qu'évoquer. Il s'agit en réalité ici que d'un bref aperçu de ce que je peux partager avec mes commanditaires lors de conférences ou missions de conseil sur ce sujet. Mais, si cet article permet déjà de changer le prisme à travers lequel vous abordez le sujet de l'égalité professionnelle, alors il n'aura pas été totalement inutile !



# LES FEMMES DANS LES COULISSES PRENNENT LA LUMIÈRE



## **Dominique PODESTA**

Diplômée d'une école de commerce, Dominique Podesta a plus de 25 ans d'expérience dans les ressources humaines. Après 8 ans dans le secteur bancaire, elle rejoint le cabinet Deloitte Consulting. Puis pendant 15 ans, comme DRH du Groupe MONNOYEUR puis DRH du Groupe Kaufman et Broad, Dominique accompagne au sein des comités de direction la transformation des organisations et le développement des Talents. En juin 2018, Dominique crée son activité de conseil en management des relations humaines et mentoring.

L'entreprise sociale Sparknews® est à l'origine de « Women in Action », un programme, qui depuis 2003, veut mettre en valeur les solutions destinées à réduire les inégalités entre les sexes dans le monde.

Sparknews® est né en 2012 sous l'impulsion de Christian de Boisredon, après près de 10 ans à sillonner le monde à la recherche d'acteurs du changement positif. Après avoir connecté les médias du monde entier sur ces sujets positifs, en 2016, Christian adapte son expertise pour accompagner la transformation positive des entreprises avec la création du Club de l'Innovation Positive. Formidable caisse de résonance des initiatives positives, Sparknews inspire les décideurs du monde.

Si ces initiatives sont davantage mises en valeur, c'est qu'elles deviennent de plus en plus nombreuses à se manifester. Il y a par exemple ces 3 femmes qui ont pris une place de choix au milieu d'hommes, dans la grande cuisine française. Elles ont toutes un talent et elles s'en servent. Il y a Nadia Sammut et sa créativité culinaire, Mélanie Serres et sa capacité à utiliser sa féminité pour tenir avec douceur les prestigieuses cuisines de l'Atelier

étoilé Joël Robuchon au Ritz, ou encore Estelle Touzet, la Dame du vin.

Qu'ont-elles donc en commun ? Leur propre talent et l'addition d'une confiance qui leur est accordée par leur patron et la qualité des personnes qu'elles ont pu côtoyer. Elles associent aussi des qualités féminines et leur ténacité ainsi que des qualités masculines pour peser dans un environnement d'hommes !

Un leadership sans discrimination a parfois besoin de preuves pour devenir naturel. On peut se rappeler en effet le brillant parcours de Margaret Hamilton, la femme qui a fait atterrir des hommes sur la lune. C'est elle qui a été à l'origine du code informatique de la mission Apollo.

Où en est l'entreprise dans son rapport au genre ?

Lorsque l'on sait que la reconnaissance mondiale de la lutte contre les discriminations des femmes dans le monde ne date seulement que de 2003, on ne s'étonne pas du stade auquel se situent encore certaines entreprises et managers aujourd'hui. Il y a donc clairement un long travail de fond dans l'évolution des mentalités et des réflexes. Il est en



cours et il faut accepter que cela prenne un peu de temps pour les dirigeants et patrons opérationnels, pour passer du "je sais" à "je fais".

En entreprise les femmes puisent souvent sur leur partie masculine (le Yang) afin d'évoluer dans des environnements d'hommes et accéder à des postes clés de dirigeants. Or on ne leur demande pas d'oublier leur féminité (le YIN) pour réussir au travail. Il y a au contraire un sain équilibre à trouver mobilisant toutes les forces de la féminité (le YIN et le YANG renferment la dualité de tout ce qui existe, l'harmonie et l'équilibre au sein de l'univers : en somme, chaque chose a besoin de son contraire et chacune a besoin de l'autre pour exister). Pour permettre à chacun et aux managers d'en prendre conscience, l'équipe RH va pouvoir « challenger » les hiérarchiques sur le sujet des talents féminins, notamment au cours des processus de recrutement et des people review.

Enfin, même si cela part d'une bonne intention au départ, intégrer des femmes seulement pour respecter un quota imposé rend difficile la mise en œuvre de cette idée par les décideurs. La clé de cette réussite proviendra notamment d'une stratégie commune établie entre l'équipe RH et les managers. Une fois résolues les problématiques des opérationnels, par leur très bonne connaissance des collaboratrices et des collaborateurs, la DRH suggérera les talents féminins à faire évoluer. Avec beaucoup de convictions et de l'influence, la DRH amènera les opérationnels à lever leurs yeux des objectifs de réalisation du plan budgétaire, juste



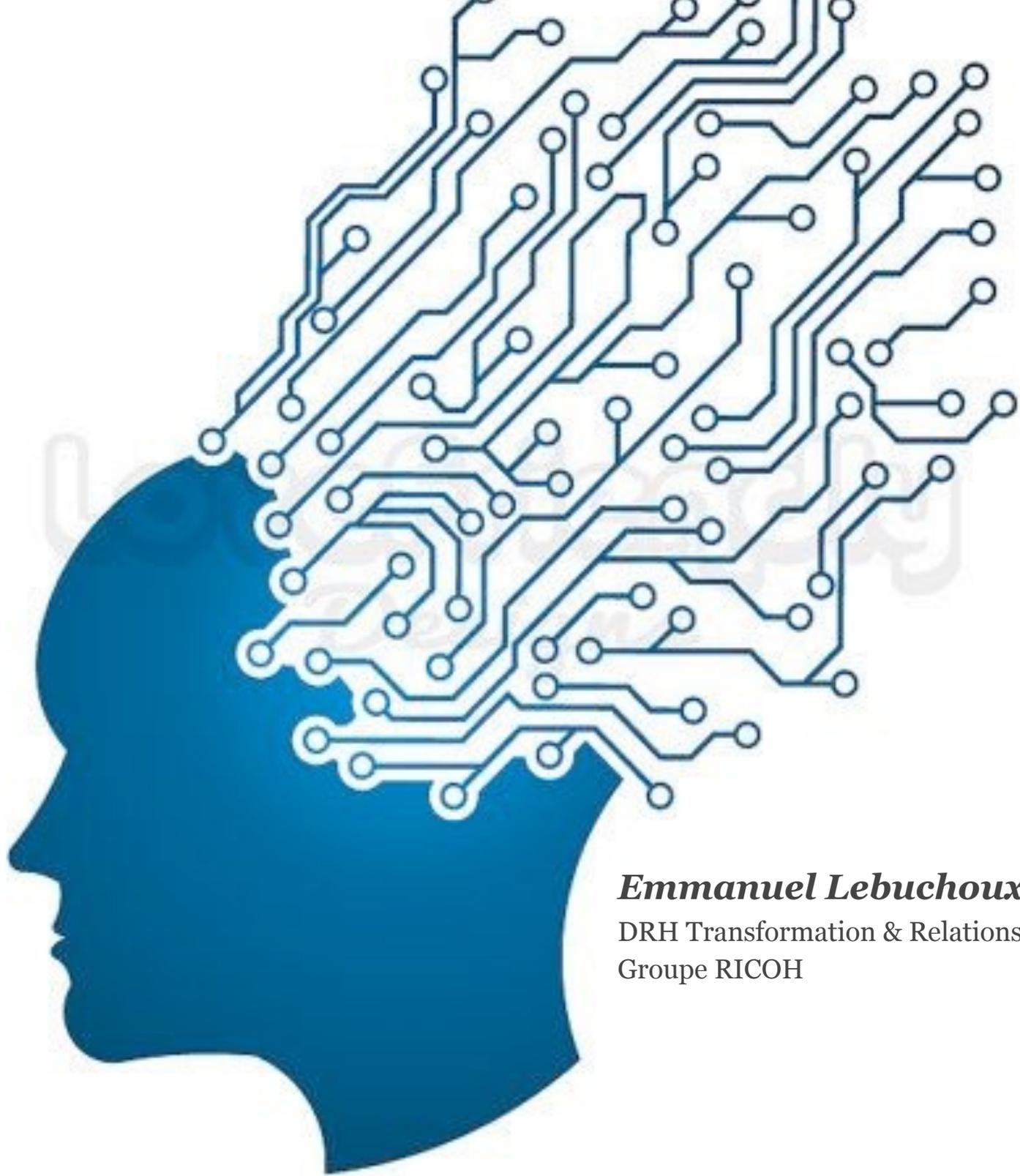
pour prendre conscience que ce dernier sera atteint d'autant plus s'ils font confiance à tous leurs talents.

Aller dans le bon sens plus rapidement passe par l'influence du dirigeant qui encouragera son équipe de Direction, donnera confiance à ses collaboratrices et portera les engagements des accords signés avec les partenaires sociaux auprès de son Conseil d'Administration et en interne.

### Faire du plafond de verre un mirage

Le hiérarchique est le rôle clé dans l'organisation qui identifie les talents. Talent homme ou femme, peu importe le genre, il raisonne d'abord en performance, en savoir-faire et en savoir-être. Pour faire évoluer de façon massive les mentalités en entreprise, quelques clés qui fonctionnent sont de partager les bonnes pratiques, faire rayonner les réussites et donner du feedback aux dirigeants, véritables leaders, afin de créer un cercle vertueux que les pairs auront envie de suivre. Pour tout membre de l'entreprise, il faut oser être soi-même et faire confiance à son patron, encore plus lorsqu'on est une femme aujourd'hui. Tout le monde a du talent ! Être conscient de ses atouts c'est aussi l'être de ses émotions afin d'ajuster le mode relationnel en fonction de son interlocuteur : un juste équilibre féminin-masculin.

Le talent n'a pas de genre. Et oui, les hommes ont aussi leur part de féminité !



***Emmanuel Lebuchoux***

DRH Transformation & Relations Sociales Europe  
Groupe RICOH

TECHNOLOGIE

# LE MACHINE LEARNING EST-IL **EQUITABLE** ?

Le « Machine Learning » est entré dans l'entreprise. On en voit certes les opportunités, mais en mesure-t-on bien les enjeux sociétaux ? Peut-être est-il utile d'interroger les usages de cette nouvelle génération d'algorithmes d'apprentissage utilisant des bases géantes de données empiriques ? Existe-t-il un risque épistémologique à reproduire les biais et stéréotypes humains ? A titre d'exemple, nous interrogerons le tri de CV par le « machine Learning ». Ne véhicule-t-il pas des schémas sexistes existants ? Dit autrement, est-il équitable ?

J'avais reçu commande d'une étude qui devait analyser la réaction de filiales européennes d'un groupe face au effets du mouvement #MeeToo. Au-delà même des violences faites aux femmes, qui dépassait le cadre de mon analyse, j'entendais pouvoir révéler les effets sur l'égalité femmes hommes en entreprise dans ces pays. L'idée étant d'apprécier pour une même culture d'entreprise les différences culturelles « géographiques » face à un événement à résonance mondiale.



D'un point de vue méthodologique, cette approche demandait à minima un travail déductif qui devait permettre à partir de quelques observations qualitatives qui se voudraient représentatives d'inférer des généralités qui vaudraient pour le pays, sinon pour la filiale. Evidemment, il existait l'approche complémentaire inductive, qui aurait conduit à compiler des données existantes en nombre suffisant pour induire ce qui se passe dans telle ou telle filiale. Ces deux approches classiques en sociologie, c'est-à-dire dire d'observation terrain et d'analyse de données sont généralement à mener de concert. Sauf qu'il peut exister des écarts entre leurs conclusions respectives issues, d'une part, de l'analyse de données, caractérisée par une abondance informationnelle, et d'autre part, alimentée par le prisme de l'expérience singulière et tous les biais culturels et idiosyncrasiques de l'observateur.

### « Machine » Humaine, trop humaine ?

J'envisageais notamment d'analyser l'historique du nombre de promotions de femmes depuis plusieurs années jusqu'à cette année pour effectuer les comparaisons statistiques d'usage. Je m'interrogeais alors sur l'opportunité d'avoir recours au « Machine Learning » pour mieux connaître la population de référence et son évolution.

D'où cette question essentielle : les algorithmes prédictifs pourraient-ils permettre de prévoir les effets induits par #MeeToo ? Cet événement disruptif extérieur au groupe qui remettait en cause les pratiques antérieures – sexistes – de promotion – pardon de non promotions des femmes - rendait-il pertinent l'usage des algorithmes prédictifs ? L'observation du passé aurait-elle pu me donner les clefs du présent ? En d'autre terme, le « machine learning » n'est-il pas lui-même sexiste ? dit autrement n'apprend-t-il pas aussi à reproduire des schémas sexistes existants ?

Plusieurs définitions du « Machine Learning » sont disponibles dans la littérature, en voici une

énoncée dans l'ouvrage collectif Big Data et Machine Learning : « ensemble d'outils statistiques ou géométriques et d'algorithmes informatiques qui permettent d'automatiser la construction d'une fonction de prédiction à partir d'un ensemble d'observations que l'on appelle l'ensemble d'apprentissage ».

Dans le processus d'apprentissage, on présuppose un paradigme de continuité c'est-à-dire que l'information du passé est significative pour donner une information sur l'avenir. On peut s'interroger sur la capacité de l'algorithme prédictif à adresser les problèmes nouveaux non survenus dans le passé et donc inconnus du « machine learning ».

### De l'art de manier les variables

Au préalable, on devra s'interroger sur les nouvelles garanties d'utilisation que fait peser le RGPD sur les données personnelles issues par exemple des CV parfois reçus il y a quelques années à des fins de simulation. Il est entendu que le RGPD a largement focalisé sur les données personnelles et fait une quasi impasse sur les données anonymisées, laissant le champ libre aux éditeurs. En outre, il est possible de chercher à remplacer une variable absente, lacunaire ou retirée à dessein, telle que le sexe par d'autres variables « fortement explicatives ». Leur maniement devra être fait avec autant de rigueur et dans le respect du cadre légal ad hoc que la variable substituée. A titre d'illustration, une sélection qui ne serait pas fondée sur le sexe, mais qui serait fondée sur des prérequis stricts de progression de carrière dont des femmes auraient été exclues pour des raisons indépendantes de leur mérite et de leur volonté (fameux effet de plafond de verre) conduirait à les exclure à nouveau injustement (double peine). De même, une sélection qui ne serait pas fondée sur le sexe, mais sur un critère d'années d'expérience trop précis, incontestable de prime abord, pourrait conduire à exclure des femmes ayant connu un ou plusieurs congés parentaux (ou autre type d'interruption d'activité ou temps partiel). Ces mêmes exemples

conduisent à sélectionner sur des critères d'âges, excluant tantôt les jeunes et tantôt les plus âgés. On le constate, si les critères de sélection apparaissent pertinents – c'est-à-dire ne retenant pas les variables de sexe et d'âge - ils peuvent in fine conduire à des exclusions qu'ils entendaient pourtant éviter.

### Oiseaux rares

En bon DRH qui se respecte – c'est-à-dire en non mathématicien ni informaticien – j'étais impressionné par cette nouvelle génération de machines apprenantes issues du Big Data. Dans le domaine RH, et pour rester dans la problématique d'égalité femmes hommes, les algorithmes prédictifs promettent par exemple de trier les CV à la place des recruteurs de la même façon qu'ils l'auraient fait eux-mêmes. Plus vite et sans erreur. Remplacer les personnes de l'art apparaît tentant, au moins économiquement parlant, et dans l'air du temps d'une recherche de performances et d'infaillibilité. Encore faudrait-il se prémunir des biais de genre et autres biais culturels. Encore faudrait-il que le « Machine Learning » sache, comme un bon recruteur, aller chercher le mouton à 5 pattes sous les signaux faibles ou encore avoir une approche disruptive, jusqu'ici non retenue dans l'historique des CV analysés et validés, pour dénicher les futurs oiseaux rares qui sauront conduire et incarner les Transformations. Rompre avec les mauvaises habitudes ou inventer ce qui n'existait pas : est-ce à la portée de ces machines ?

### L'équité n'est pas une option

L'objet n'est, ici, pas d'entrer dans des considérations techniques mais utilement de rappeler que les prédictions ne mettent pas en évidence des causalités mais bien des corrélations. Et que au-delà du score lui-même, il est tout aussi important de connaître le niveau de fiabilité (intervalle de confiance) de ce résultat. La question se pose de savoir, pour ces algorithmes présentés comme une aide à la décision, combien de fois le recruteur re-

mettra-t-il en cause le tri de CV effectué en le confrontant à sa propre expérience et en partageant cette décision avec l'éditeur. Ou, si au contraire il se fierait exclusivement à cette sélection de CV compte tenu de son caractère présumé ou perçu d'infaillibilité. Auquel cas, il ne serait pas possible de confronter le modèle prédictif à la réalité des besoins de recrutement de l'entreprise et d'ajuster le modèle.

Un algorithme prédictif produira toujours un résultat. Il est donc important que les utilisateurs aient, au-delà même du sens critique, un niveau suffisant de confiance dans ce résultat. En particulier sur la partie d'apprentissage « qui est la partie immergée de l'iceberg car les données peuvent changer, l'algorithme peut ne pas converger, les intervalles de confiance peuvent être trop importants pour que le résultat produit puisse être pris sans risque important d'erreur » rappelle en substance Cédric Gouy-Pailler chercheur au CEA dans l'émission la méthode scientifique de France Culture. C'est bien cette « interprétabilité », rappelle-t-il, au sens de Tim Miller (réunissant la double condition : à quel point un humain peut-il a) comprendre la cause d'une décision b) prédire de manière consistante le résultat d'un modèle) qui seule peut créer les conditions de la confiance.

Dans cette même émission, Claire Mathieu directrice de recherche au CNRS et professeure au Collège de France, donne une bonne illustration de la difficulté d'avoir une définition de l'équité au travers d'un exemple d'algorithme prédictif de récidive de détenus aux Etats-Unis. Elle rappelle que les 3 propriétés nécessaires pour une décision juste (selon des notions d'équiprobabilités de récidive pour la population générale et par groupes ethniques de récidivistes) - c'est-à-dire pour une décision équitable du point de vue de l'origine ethnique des détenus - ne peut pas être satisfaite par des fonctions de score. On ne doute pas qu'il existe des moyens de remédier à ces biais par la conception et l'apprentissage du modèle à partir de groupes d'entraînement et de test pertinents

permettant d'évaluer la qualité prédictive du modèle. Sans doute, n'est-il pas nécessaire de rappeler qu'il serait illégal de faire appel en France à des variables ethniques fusse pour en dénoncer les effets discriminatoires.

### Boite de Pandore

En l'espèce, si dans une base historique de CV, la proportion de femmes issues de la sélection de CV pour des postes de managers des ventes par exemple est significativement inférieure à la proportion des candidates, le modèle devrait en principe pouvoir corriger cette irrégularité sexiste et la corrélérer uniquement aux écarts de compétences requises. Dès lors, le choix des critères – dites variables prédictives – pour produire ces ajustements paraît crucial. De la même façon, on doit pouvoir s'assurer que le « machine learning » ne produit pas d'autres discriminations prohibées par la loi. On ne doute pas également que les startups ont su remédier à ces biais et fait les arbitrages utiles. Il s'agit pour l'utilisateur, le professionnel RH ou le recruteur en l'occurrence, d'avoir connaissance de ces ajustements ou même des biais initiaux de sa base de CV acceptés / refusés. Ce serait une opportunité pour le recruteur de comprendre comment y remédier dans sa pratique, c'est-à-dire non seulement pour le tri de ses CV, mais aussi dans ses décisions finales de recrutement. On le voit, la transparence et une bonne compréhension du modèle permettraient d'apprendre plus du « Machine Learning » que par ses seules fonctions de scores, elle permettrait de révéler les biais de sa propre pratique en matière de recrutement et de pouvoir les dépasser.

Enfin, nous l'avons dit, un algorithme produira toujours un score. Pour un algorithme donné, ce score sera variable en fonction des bases (ou ensembles) de données utilisées pour le test et l'apprentissage. Il appartiendra donc également aux professionnels RH de traiter les informations préalables qui alimenteront l'apprentissage du « Machine Learning », au regard des objectifs visés et

des informations disponibles dans la base historique de données et d'être impliqués dans la constitution des groupes d'apprentissage et de test. Il faudrait pouvoir s'assurer de la cohérence et de la consistance de la base de données disponibles. En d'autres termes, s'assurer que l'apprentissage sera pertinent par rapport à ce que l'on veut en faire.

### Accompagner les Transformations

Plus largement, l'accompagnement des transformations nécessitera de bien comprendre les « changements de régime » des algorithmes et d'analyser les changements au travers de la connaissance mise à jour des biais du passé. Mieux connaître l'historique permettra aux professionnels RH de mieux anticiper les changements. Leur participation au processus d'apprentissage du « Machine Learning » s'imposera comme une nécessité. On ne doute pas que les avancées de l'Intelligence artificielle apporteront une créativité supplémentaire. Le marché du « Machine Learning » est sans nul doute très prometteur, autant que les startups françaises dans ce domaine. Le tri de CV en est un bon exemple, s'agissant en pratique de tâches répétitives déléguées à de jeunes professionnels créatrices in fine de forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

### Transparence, loyauté et vigilance

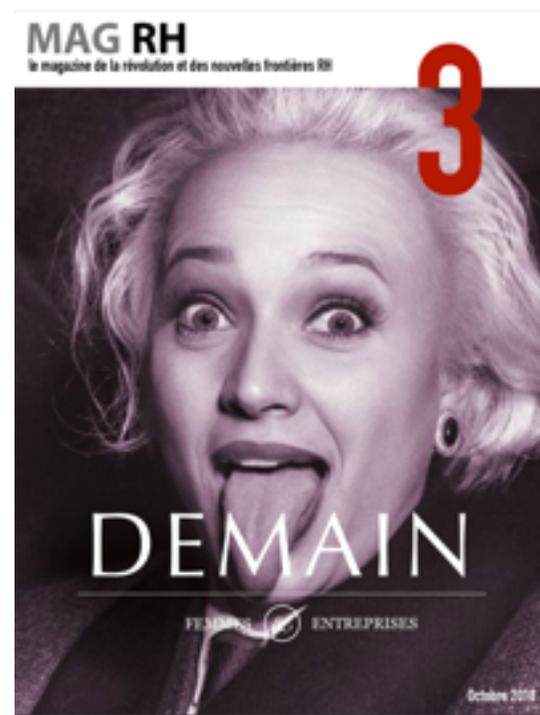
Il ne s'agit pas ici d'ouvrir un procès en angélisme ou ignorance des utilisateurs et des professionnels RH en dernier ressort. Mais il en va de la nécessité de « prendre la main » en mesurant les succès et les échecs de la machine et de les corriger en permanence. Il faut un co-pilote dans la Machine, qui ne laisse pas l'éditeur seul mais qui implique l'utilisateur, qui devra être formé et connaître les incidences des algorithmes. In fine, la responsabilité sociétale incombera toujours à l'utilisateur tant qu'il ne peut se prévaloir d'ignorer les limites des machines qu'il sollicite pour gérer ses ressources humaines. Il n'en serait pas nécessairement de même du point de vue de la responsabilité civile

ou pénale, compte tenu de l'absence actuelle de cadre juridique spécifique et de normes, au-delà même de la CNIL. On ne doute pas que les juristes se saisiront de ce débat. On conclura par la recommandation du Conseil d'Etat – au-delà du RGPD – dans une étude numérique et droits fondamentaux qui recommande l'encadrement juridique des algorithmes en érigeant en principe la transparence, la loyauté, la vigilance pour que les décideurs publics « gardent la main ». A mon sens, un enjeu largement partagé par les entreprises, et les DRH en particulier.

Si le « Machine Learning » apprend uniquement des données dont nous le nourrissons en amont, il nous reste encore à bien comprendre toutes les incidences de son fonctionnement, pour nous en assurer le contrôle et l'efficacité dans le respect de la responsabilité sociétale des utilisateurs.

*Emmanuel Lebuchoux*

*NDLR : Ce qu' Emmanuel Lebuchoux anticipait dans cet article a trouvé confirmation la semaine dernière avec la mise à la casse de l'algorithme sexiste de recrutement d'Amazon*





*Noémie Le Menn est psychologue du travail et coach depuis 1995. Elle anime des conférences et ateliers de sensibilisation contre le sexisme. Elle a créé un modèle de coaching DU féminin pour optimiser la carrière des femmes. Elle a publié un ouvrage chez DUNOD (Interédition) en janvier 2018 : Libérez-vous des réflexes sexistes au travail.*

NOÉMIE LE MENN

# LIBÉREZ-VOUS DES RÉFLEXES SEXISTES AU TRAVAIL.

---

L'exercice est amusant : on me demande de m'interviewer moi-même sur mon livre « Libérez-vous des réflexes sexistes au travail » paru en janvier 2018 chez InterÉdition (Dunod). Une occasion de se poser les questions les plus sympas ? Ou au contraire de travailler le « style vachard », histoire de se préparer au pire...Ou alors un vrai exercice « schizo » comme me le propose André Perret, Vice-Président Groupe DEVER, en charge du Mag RH : une expérience de dissociation, un dédoublement de personnalité ; une version de moi-même journaliste (VJ) questionnant l'autre partie celle qui a écrit ? Dans tous les cas : un défi que je relève avec plaisir !

**Version Journaliste : Noémie LE MENN, Pourquoi avez-vous écrit ce livre : « Libérez-vous des réflexes sexistes au travail » publié chez Dunod en janvier 2018 ?**

NLM : Les organigrammes des entreprises sont clairs : alors que les femmes sont plus diplômées que les hommes (34,05% des femmes françaises ont un diplôme d'études supérieures contre 30% des hommes, en 2015 – source OCDE), les fonctions les plus prestigieuses et les mieux rémunérées sont encore massivement occupées par des hommes. Psychologue du travail et coach, j'ai accompagné plus de 450 personnes (autant de femmes que d'hommes) depuis une trentaine d'années. J'ai pris conscience que l'ascension et l'épanouissement professionnels étaient plus difficiles pour les femmes que pour les hommes. Pourquoi cette injustice ? Pourquoi ce gâchis de talents ? Pourquoi les femmes occupent massivement les fonctions les plus dévalorisées ? C'est dans l'objectif de casser le déni et de créer une prise de conscience puis de proposer des actions afin que chacune puisse retrouver son cercle vertueux que j'ai écrit ce livre!

**VJ : Et vous avez trouvé des coupables, des réponses à vos questions, des solutions ?**

NLM : J'ai trouvé des explications, des origines possibles et des chemins pour s'en sortir...Mais pas de coupable, surtout pas ! Personne n'est coupable dans cette histoire, ni les hommes, ni les femmes. En revanche, nous portons les unes comme les autres, la responsabilité de reproduire le système ou de le changer...Synthétiquement, je situe l'origine de ce mécanisme qui dévalorise le féminin dans l'histoire de la pensée humaine. Nous vivons dans un système dont les bases ont été fondées par une pensée archaïque. C'est une pensée binaire qui catégorise le monde en 2 puis hiérarchise les deux catégories : ainsi ont été créés un « sexe fort » et un « sexe faible ». C'est la définition du sexisme. Nous sommes équipés de schémas mentaux archaïques sexistes et nous sommes libres de nous en libérer ou pas.

**VJ : Vous voulez dire que nous sommes tous équipés d'un vieux logiciel sexiste qui donne plus de valeur au masculin ?**

NLM : Exactement ! Et ce logiciel agit à notre insu en nous faisant prendre des vessies pour des lanternes, si j'ose dire...Une prise de conscience s'impose car nombreuses sont les personnes qui reproduisent des agissements et des propos sexistes toxiques pour les femmes, par réflexe sans aucune intention consciente de nuire voire même par bienveillance...

**VJ : Les femmes et les hommes sont simplement différents ! Les femmes sont différentes émotionnellement des hommes par exemple, et ces différences nous rendent, femmes et hommes complémentaires ce qui explique que nous n'avons pas les mêmes métiers ! L'égalité professionnelle ou autre entre les femmes et les hommes est une utopie. Comme les hommes et les femmes ne sont pas identiques alors ils ne peuvent pas égaux, c'est de la logique de base, ça !**

NLM : Les femmes et les hommes sont différents d'un point de vue physiologique. Les hommes n'ont pas d'utérus par exemple... Ces différences n'impliquent pas une différence par nature des émotions, des intérêts, des comportements et des potentiels intellectuels. Les orientations professionnelles n'ont pas à être définies selon les sexes... Les hommes et les femmes sont complémentaires pour fabriquer des enfants mais tous les hommes ne sont pas compatibles avec toutes les femmes d'un point de vue personnalité... La croyance en la complémentarité entre les hommes et les femmes est un mythe basé sur l'adhésion aux stéréotypes du genre et est renforcée par certains « bugs de la pensée », qu'on appelle des « biais cognitifs ». Ce qui n'empêche pas des différences, par exemple les femmes expriment plus souvent des sentiments de peur que les hommes dans un système dans lequel elles sont souvent agressées (violences, harcèlements sexuels et sexistes). Il est logique de ressentir de la peur dans un climat social hostile (En France, en 2017, une femme est violée tous les 7 minutes). Les chiffres comptabilisant ce que subissent les femmes sont é d i f i a n t s

(<http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/violence-s-de-genre/reperes-statistiques-79>). C'est cette culture-là qu'il va falloir changer ! Aujourd'hui, il est reconnu que les femmes font deux fois plus de dépressions et de burn-out que les hommes... Et penser que « si cela est différent alors cela ne peut être égal » est un biais cognitif, c'est une erreur de raisonnement, une confusion de concept que nous avons toutes et tous tendance à faire. Le concept d'égalité des droits entre les êtres humains ne dépend pas de leur physiologie... S'il fallait être identiques pour être égaux alors seuls les jumeaux homozygotes pourraient prétendre à l'égalité et encore puisqu'ils peuvent être différenciables !

**VJ : Faites-vous partie de ceux et celles qui pensent que tous nos comportements sont culturels en opposition à ceux qui pensent qu'ils sont génétiquement programmés.**

NLM : Non, je crois ce débat dépassé, sclérosé dans une logique binaire ! Nous sommes toutes et tous à la fois les produits de notre culture (pays, famille, condition socio-professionnelle, écoles, éducation...) et de notre corps (alimentation, santé, conscience...) qui interagissent de façon systémique. Le propre d'un être humain c'est qu'il peut facilement impacter sa culture, la remettre en question, diffuser des informations et la changer par des découvertes et des innovations, changer ses propres comportements et même sa vie s'il le souhaite...

**VJ : Mais si les femmes font deux fois plus de dépressions et de burn-out que les hommes : cela prouve bien qu'elles sont plus fragiles, d'ailleurs elles pleurent davantage que les hommes, non ?**

NLM : C'est difficile de compter les larmes des femmes... Mais il faut bien constater qu'elles ont davantage de raisons de pleurer que les hommes, ne serait-ce qu'au sujet de leurs rémunérations inférieures de 18.5% en équivalent temps plein, alors qu'elles sont plus diplômées... Jetez un coup d'œil sur les chiffres publiés par le gouvernement et demandez-vous si ce ne sont pas des bonnes raisons de pleurer ! Les larmes et les dépressions des femmes sont probablement des conséquences... Et dire : « les femmes sont fragiles et les hommes sont forts », c'est exprimer un stéréotype du genre. Je les ai appelés les « stéréonanas » et les « stéréobeaufs » dans mon livre. Les difficultés avec les stéréotypes du genre, c'est qu'ils sont vrais et faux à la fois...

**VJ : C'est incompréhensible que ce vous dites, là ! Faudrait savoir ; c'est vrai ou c'est faux ?**

NLM : Les stéréotypes sont des paradoxes : vrai et faux à la fois. Pour les saisir il faut sortir d'une logique binaire... Ce sont des croyances et les croyances peuvent se réaliser selon le mode de prophéties auto réalisatrices. Les stéréotypes du genre peuvent former des réalités sociologiques car ils sont devenus des normes auxquelles beaucoup de

personnes « bien élevées » se soumettent plus ou moins inconsciemment par conformisme social. Ils ne relèvent pas d'un programme génétique puisqu'il y a des femmes (non modifiées génétiquement) qui y échappent ! Les croyances auxquelles nous adhérons inconsciemment ou pas gouvernent nos comportements, nos performances et même notre santé ! C'est pourquoi il est essentiel de s'interroger sur nos croyances et de rejeter les croyances fausses et toxiques !

**VJ : Il y a de nombreux témoignages de femmes et d'hommes qui expriment leurs croyances dans votre livre : ils sont vrais ou vous les avez inventés ?**

NLM : Ils sont authentiques, issus d'une enquête que j'ai réalisée dans 62 entreprises, de mes démarches commerciales, de conversations amicales ou de coaching : certains sont anonymes alors que d'autres ont accepté que leurs propos soient publiés. Les cas de coaching que j'y raconte sont inspirés de cas réels.

**VJ : Le sexisme c'est un sujet vieux comme le monde, vous pensez vraiment que nous pouvons nous en libérer et qu'un livre peut changer les mentalités ?**

NLM : Oui, et c'est déjà fait ! Tous les jours, nous lisons des articles et observons des événements partout dans le monde démontrant que les femmes ont atteint un niveau de saturation et disent « Stop ! Ça suffit ! ». Je crois que nous avons franchi le point de bascule, le point de non-retour. Le changement est en route ! Et à propos de mon livre, j'ai déjà eu des témoignages de personnes me disant que mon livre leur avait ouvert les yeux et mis en mouvement...Oui, je crois qu'un livre peut provoquer des prises de conscience et participer au changement des mentalités!

**VJ : Votre livre est-il destiné uniquement aux femmes ?**

NLM : Absolument pas ! C'est une question d'humanisme, c'est une histoire humaine, donc de femmes et d'hommes pour eux comme pour les personnes encadrées ou accompagnées. Nous devons tous changer ! A un certain niveau, les femmes doivent elles-mêmes améliorer leur condition : se prendre en main, identifier ce dont elles ont envie, construire un projet, prendre des risques professionnels pour évoluer, cesser de faire les bonnes élèves et de vouloir plaire à tous prix, recadrer les agissements sexistes et se défendre quand elles sont traitées injustement. Et certains hommes (qui heureusement ne sont pas majoritaires en entreprise) doivent cesser certains comportements ringards et pénibles (« les ringarbitudes\* ») comme les remarques systématiques sur le physique et les vêtements des femmes, les « mecsplactions\* », les « mecterruptions\* », les plaisanteries misogynes et autres agissements sexistes...(\* Ces termes sont définis dans mon livre)

**VJ : Quels sont les messages que vous voulez faire passer dans votre livre ?**

NLM : J'aimerais que soient retenus quatre principaux messages :

1- Qu'il y a moyen de changer et il n'est jamais trop tard pour passer au mode Action : d'abord en prenant conscience du sujet et des mécanismes qui le maintiennent (schémas archaïques, biais cognitifs et mécanismes sociaux) puis en triant ses croyances. J'ai rencontré de nombreuses femmes (non modifiées génétiquement) qui s'épanouissent professionnellement dans des fonctions dites « d'hommes ». Elles démontrent qu'il est possible pour les femmes d'obtenir des postes et des rémunérations gratifiantes. J'en dresse les profils et reportent leurs conseils dans mon livre.

2- Il est nécessaire d'optimiser l'estime de soi des femmes. Les femmes sont (en moyenne) en déficit d'estime de soi par rapport aux hommes. Le déficit d'estime de soi produit un stress chronique et inhibe la confiance en soi. Il est corrélé aux états dépressifs, aux maladies cardio-vasculaires

et à de nombreux autres troubles... La carence d'estime de soi favorise les sentiments de peur et des stratégies d'évitement qui limitent les performances dans de nombreux domaines créant et renforçant un cercle vicieux. Et chacune peut se prendre en main, dans mon livre, je propose des clés pour restaurer son estime de soi et affronter les peurs pour restaurer son cercle vertueux.

3- Il ne s'agit pas d'une guerre des sexes, elle serait complètement contreproductive. Les femmes et les hommes ont intérêt à supprimer cette injustice ensemble, sinon par respect de la démocratie et par éthique au moins par intérêt financier; la productivité, la satisfaction des clients, la croissance des entreprises et la santé publique s'améliorent avec la mise en place de l'égalité professionnelle (Je cite des études à ce sujet dans mon livre). Le problème des femmes, ce ne sont pas les hommes mais l'intériorisation d'un archétype de la féminité bâti par des schémas contre-productifs pour l'épanouissement professionnel des femmes.

4- La loi n°2015-994 du 17 août 2015 a introduit la définition de l'agissement sexiste : « Nul ne

doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant » (article L. 1142-2-1 du Code du travail) L'employeur est tenu d'intégrer dans la planification des risques professionnels la prévention des agissements sexistes. Il doit ainsi tenir compte de ce risque, au même titre que de celui lié au harcèlement moral ou sexuel, notamment dans l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales (C. trav. art. L 4121-2 modifié). Les dirigeants vont prendre conscience de la nécessité de libérer les entreprises des réflexes sexistes dans l'intérêt de toutes et de tous...

VJ : Merci pour toutes ces réponses et nous espérons que vous allez être entendue autant par les femmes de tous les niveaux que par leurs compagnons comme les dirigeant(e)s et les directions des ressources humaines des entreprises ! Nous souhaitons un excellent succès à votre livre !





*MICHEL BARABEL & OLIVIER MEIER*

DU MODELE MASCULIN AU  
MODELE FÉMININ ? VRAIMENT...

*Le modèle du manager masculin comme  
« idéal-type » de l'entreprise traditionnelle*

Historiquement, on a longtemps associé des caractéristiques telles que la force physique et mentale, le charisme, le goût du pouvoir et la domination au genre masculin. A contrario, la soumission et l'obéissance, fondées sur une incapacité à agir (passivité) et à faire face (aveu de faiblesse), la sensibilité ou l'empathie étaient plutôt considérées comme l'apanage du genre féminin. Il en résultait une séparation des univers selon son sexe : l'extérieur (le monde professionnel, la carrière) pour les hommes et l'intérieur (la maison, le cercle familial) pour les femmes.

Pour reprendre Françoise Héritier (1996) : « Dans le système conceptuel, on a défini le masculin et le féminin, dans chaque société, avec des catégories mentales contrastives, comme le chaud et le froid, le sec et l'humide (...). Ces catégories sexuées sont de plus, hiérarchisées, la catégorie positive étant, dans toutes les cultures, celle qui correspond au masculin. »

Pour ancrer ces caractéristiques « genrées », nos systèmes éducatifs et familiaux étaient organisés pour apprendre ces qualités et ces postures aux deux genres dès l'enfance, non seulement pour que l'homme puisse se distinguer de la femme, mais aussi pour que l'on puisse établir une hiérarchie des tâches et des compétences. Il s'agissait, comme le rappelle Marie Duru Bellat (2017), d'un processus qui transforme des contraintes sociales en évidences « naturelles » ou en « choix » individuels (apprentissage pratique par la répétition).

*Un siècle de combat pour imposer la figure « féminine » comme légitime dans les entreprises*

Depuis un siècle, les mouvements de revendication pour l'égalité des droits des femmes ont contribué à rééquilibrer cette vision caricaturale de la société. Ces dernières années, en particulier dans le monde occidental, ils se sont accélérés et ampli-

fiés avec la digitalisation de la société et la mondialisation des échanges qui ont eu comme effet une modification des rapports sociaux et sociétaux, entraînant l'avènement d'un multiculturalisme accepté et reconnu, l'éloge de la diversité, un rapport nouveau et bienveillant au sort des minorités, et une valorisation de la tolérance et de l'ouverture aux autres.

Ces évolutions, empreintes de justice et d'équité, ne sont cependant pas neutres car elles modifient en profondeur des attributs associés traditionnellement au manager et par conséquent les attitudes, comportements, modes d'expression et d'actions qui y sont désormais attachés.

Les valeurs « féminines » au cœur de l'idéal type des organisations du 21ème siècle

S'agit-il d'un rééquilibrage du système de valeurs managériales, s'inspirant à la fois de valeurs dites féminines et de valeurs dites masculines ou assiste-t-on à un grand renversement où un style de management dit féminin s'imposerait (nouveau cadre de pensées et d'actions) au détriment de certains styles et systèmes de management devenus ringardisés voir honnis ou exclus car inadaptés aux aspirations des individus et à notre environnement actuel.

Autrement dit, doit-on définitivement abandonner le management directif ? L'autorité hiérarchique appartient-elle à des pratiques de management d'un autre temps ? La nécessité d'en « imposer » pour décider et agir au sein des organisations a-t-elle fait long feu ?

Le langage n'est jamais neutre (NB : employer le terme manager ou coach ; le verbe Diriger ou Etre au service ; la posture Verticale ou Horizontale ; La dimension Individuelle ou Collective, ...). Il traduit toujours implicitement une nouvelle vision des rapports de force, valeurs et croyances dans la société, dans la mesure où sa structuration est nor-

mative et conditionne par là-même la façon dont nous pensons et agissons.

A ce titre, les travaux de Burke et Sarda (2007) rappellent les champs sémantiques des valeurs masculines et féminines dans l'entreprise (cf. tableau ci-dessous)

Si l'on s'attache donc aux éléments de langage employés actuellement dans les organisations, vous conviendrez qu'il semble clairement que le management « traditionnel » autrement dit « à la mode masculine » est en voie de disparition et que c'est bien le vocable des valeurs féminines qui l'a emporté.

De même, il apparaît de moins en moins aisé de recourir à certains comportements dits « masculin » (force, pression, autorité hiérarchique, verticalité, défiance, agressivité, violence verbale...). Car, à cette approche « physique » de l'autorité, s'est substitué un modèle de relation plus souple basé sur de nouveaux principes (humilité, confiance, bienveillance, générosité, don,...), dans lequel les ordres descendants, le haussement de ton, la dureté des propos ou les gestes énergiques apparaissent de plus en plus déplacés, voire interdits. On est désormais entré dans l'ère du « soft » et rompre le climat cotonneux ambiant peut devenir dangereux pour ceux qui s'y risquent.

<b>Valeurs masculines</b>	<b>Valeurs féminines</b>
Force physique et matérielle	Force psychologique et résistance
Expansion, conquête, gagnant-perdant	Priorité donnée à l'équilibre, solution gagnant-gagnant
Agressivité, combativité, compétition	Coopération, reconnaissance mutuelle
Pensée binaire, oui/non, blanc/noir	Acceptation de l' <u>ambiguïté</u> , reconnaissance des nuances
Développement du comportement unique	Recherche de similarité avec les autres
Autonomie, indépendance	Interdépendance, réciprocité
Analyse, rationalité, objectivité	Intuition, subjectivité, approche systémique
Usage direct du pouvoir et de la force	Usage oblique du pouvoir et de l'influence

Source : Burke et Sarda (2007)



Enfin, oser critiquer ou dire "non" avec force peut relever de la faute professionnelle. On risque d'être considéré comme une personne psycho-rigide, ne sachant pas s'adapter à la nouvelle donne environnementale, autoritaire, dans l'incapacité de faire avancer les choses. Bref quelqu'un de jugé non constructif ou de dépassé. Si l'on est manager, cette perception peut encore être plus délicate à gérer et à assumer. Le manager peut ainsi être accusé de perdre son sang-froid (c'est celui qui s'énerve le premier qui a perdu), ne sachant ni écouter et ni tenir compte des attentes et demandes de ses collaborateurs. On le perçoit dès lors comme une personne qui n'a pas su prévoir, anticiper, déléguer, gérer son temps et ses priorités, qui n'a pas su faire confiance au collectif et aux « richesses humaines ». On parle de manager toxique qui procure du « malheur au travail » et endosse la responsabilité des « burn-out » et autres « RPS » des membres de ses équipes.

Pour conclure cette section, l'ère du management par le diktat ferait progressivement place au management par l'inspiration. La spontanéité, l'émergence et l'empathie deviennent dès lors les nouveaux fondements d'un management, dont la source de légitimité n'est plus rationnelle-légale (rôle et importance des statuts et de la position hiérarchique) mais liée aux qualités naturelles des individus et à la nature des interactions.

Le management genré, un manager imparfait.

Pour notre part, nous considérons que le basculement est toujours dangereux et peut à bien des égards s'avérer non efficace.

Pourquoi voulez-vous que la bonne manière de manager au 21ème siècle soit l'exacte opposition de la manière de faire au 20ème siècle ?

Pourquoi un style purement « féminin » serait-il supérieur au style purement « masculin » ?

Il nous semble donc qu'un leader qui se repose uniquement sur des comportements dits féminins ou masculins ne disposent pas d'une palette suffisante pour engager durablement ses équipes et adresser les multiples défis de notre monde actuel.

Pour susciter l'engagement de ses collaborateurs, un manager, appelez-le coach ou développeur de capacités si vous préférez ..., doit, à la fois faire preuve d'optimisme, de bienveillance, témoigner de la confiance mais également montrer de la conviction et de la détermination pour orienter ses collaborateurs et les guider dans leurs objectifs et actions (dimension transactionnelle). Cela sous-entend que dans bien des situations, les leaders doivent accepter de décider, d'arbitrer, de canaliser les forces et énergies, de donner une direction, en vue de créer un sens collectif aux opérations menées (conviction, courage, persévérance).



Cette prise de conscience de l'importance également d'une nécessaire force dans la relation aux autres, au-delà des questions d'ouverture et de tolérance, s'explique en grande partie par un environnement économique et technologique qui contribue à renforcer l'incertitude et l'instabilité des systèmes.

Et en même temps...

Le métier de manager est devenu difficile. Au-delà de la pression de l'environnement (hypercompétition, problématiques interculturelles, transformations sociétales, contraintes environnementales interactions hommes-machines, ...) il s'agit de satisfaire les collaborateurs qui expriment des besoins paradoxaux :

- « avoir un cadre et des limites » et « être libre » ;
- « Etre reconnu individuellement » et « se fondre dans le collectif » ;
- « Avoir un feedback quasi continu » et « beaucoup d'autonomie » ;
- « Vivre dans le virtuel » et « le réel » ;
- « M'engager fortement dans le monde professionnel » et « privilégier ma vie personnelle » ;
- « Travailler chez moi » et « vivre des expériences collectives » ;
- « Prendre des risques » dans « un cadre sécurisant » ;
- « Investissez sur moi » sans « chercher à me retenir » ;
- « Ressentir des émotions et des sentiments » sans « m'investir émotionnellement » ;
- « Etre critique et lucide » tout en « étant optimiste et en pratiquant la philosophie positive »
- ... La liste est infinie

Cette situation tend dès lors à modérer les critiques de l'approche managériale traditionnelle dite masculine, en faisant émerger un manager ambidextre, à la fois, souple et déterminé, agile mais cohérent, ouvert mais rigoureux, adaptable mais stratège. Etre manager demandera de plus en plus

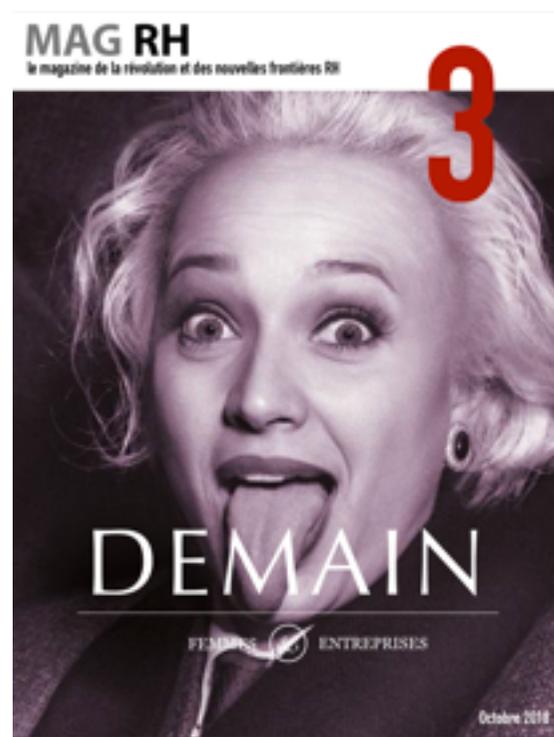
cohérence, rigueur et stabilité (source d'intégration et de fondements), mais aussi une demande de proximité et de mise en oeuvre de ressources émotionnelles en interne et dans les relations avec les clients. La question n'est donc pas à rechercher dans l'opposition de styles de management ou de systèmes de valeurs masculin ou féminin, mais davantage dans l'organisation de combinaisons de ressources, nouvelles et inédites, pour répondre aux transformations de l'environnement.

*Michel BARABEL & Olivier MEIER*

*Michel Barabel est maître de conférences à l'Université Paris Est où il co-dirige le Master 2 GRH dans les multinationales et professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il assure la direction scientifique de l'Executive Master RH.*

*Olivier Meier est Professeur des Universités et Directeur de recherche au LIPHA Paris Est,*

*ils sont co-auteurs de nombreux ouvrages, dont "Manageor", "Innovations RH" et "Management interculturel" aux éditions DUNOD.*



*Abonnez vous au MagRH  
C'est gratuit et  
vous n'êtes pas un produit !*



*Claudia VIDAL*

Claudia Vidal est née en Argentine où elle a commencé sa carrière professionnelle dans le numérique. Après un Master en Commerce, elle est venue s'installer en Nouvelle-Zélande où elle a occupé la majorité de ses postes à la direction de systèmes d'information.

LE TALENT N'A PAS DE  
GENRE ! !

Le talent n'a pas de genre mais il est humain. C'est en effet une manifestation de notre humanité. Par humanité, je veux dire la totalité des êtres humains, leur nature et leurs comportements.

L'humanité s'exprime de différentes façons. Je laisse les philosophes développer le sujet selon leurs orientations et leurs écoles. Une humanité qui n'est ni divine, ni animale, même si elle partage avec le monde animal des caractéristiques physiologiques.

Dans l'entreprise, quand on pense humanité, on pense ethnie, religion, âge, nationalité, et genre -au sens large du terme. Mais aucune de ces caractéristiques n'a de conséquences sur la présence de talent. Le talent est une habileté qui permet d'accomplir des résultats exceptionnels. Un talent est la capacité d'un individu à exceller dans une activité particulière. Jacques Brel disait que le talent est « l'envie de faire quelque chose ». Le talent accélère l'apprentissage mais il ne remplace pas le dévouement, la pratique et la discipline pour réussir. Il n'est pas magique.

Il y a différents talents qui existent dans tous les domaines de la vie. On peut observer le talent chez l'artiste, le chef cuisinier, le pilote formule 1, le mathématicien ainsi que dans le monde de l'entreprise.

En 1997, Steve Hankin qui travaillait pour McKinsey, inventait l'expression "The war for talent" (La guerre du talent). Cette expression est reprise en 2001 avec la publication du livre "La guerre du talent" écrit par Ed Michaels et collab.

Les auteurs y définissent le talent comme : « la combinaison d'esprit stratégique pointu, de capacité de leadership, de maturité émotionnelle, de compétences en communication, de capacité d'attirer et d'inspirer d'autres personnes talentueuses, d'instincts entrepreneuriaux, de compétences fonctionnelles et de la capacité de produire des résultats. »

Depuis la publication du livre, l'utilisation du mot « talent » comme synonyme d'employé est devenu très en vogue. Je trouve que c'est une généralisation du terme talent, et une idée du talent plus proche de la productivité que de la capacité d'un individu à exceller dans une activité particulière. En général, quelqu'un qui possède un talent est plus productif s'il trouve un intérêt et une motivation à être productif.

Bien sûr que les entreprises veulent accueillir les gens les plus compétents, mais leurs capacités doivent être liées aux besoins de l'entreprise. Par exemple, si je suis un peintre excellent ça ne fera pas nécessairement de moi un excellent ingénieur logiciel. Et comment les entreprises reconnaissent-elles et cherchent-elles le talent ? La combinaison des talents complémentaires dans l'entreprise est un facteur de succès, mais on a tendance à employer des gens qui nous ressemblent, s'y ajoute les préjugés des recruteurs. Ce qui veut dire que la partialité et les stéréotypes existent dans le monde mais aussi dans l'entreprise, même s'ils sont parfois inconscients.

Très rarement le talent peut immédiatement être attesté et validé. Les processus pour sélectionner les candidats les plus appropriés pour une poste sont discutables et pas impeccables. Souvent, la description du poste est pauvre, et les employeurs n'ont pas identifié quelle sorte d'expérience et d'habiletés seront les meilleurs pour l'emploi. Ainsi on prend rarement en compte la possibilité de transférer les compétences. Par exemple, une capacité comme celle de résoudre des problèmes complexes, peut être appliquée dans des domaines, des industries ou même des situations différentes.

Alors, ce n'est pas surprenant que les entreprises commencent à mettre en place des pratiques nouvelles autour de la gestion des talents. Johnson & Johnson a adopté l'intelligence artificielle (AI) pour sélectionner les CVs les plus propices.

En 2014, les universités de Toronto et Minnesota ont fait une recherche et la conclusion a été que les algorithmes sont plus précis pour prédire la performance au travail. En effet, les êtres humains peuvent obtenir des informations de la part des candidats mais ils ne sont pas experts dans l'évaluation et la pondération des résultats. On utilise les informations de manière incohérente, on peut être égaré par des détails insignifiants ou par des remarques arbitraires des candidats - détruisant ainsi l'effort pour établir la valeur du candidat. Les auteurs conseillent donc de laisser la sélection aux ordinateurs plutôt qu'aux humains, en tout cas pour la première sélection.

Mais même les ordinateurs -parce que les algorithmes sont créés par des humains- peuvent perpétuer des préjugés !

### Alors ... quelle est la solution ?

D'abord, on doit augmenter le nombre des candidats et la diversité des profils : âge, ethnie, nationalité, et genre ! Il ne s'agit pas de baisser les standards ou de faire des concessions sur les compétences ou les habilités. Il y a des secteurs et des métiers qui sont traditionnellement masculin ou féminin. Par exemple, j'ai travaillé toute ma vie dans la technologie où la vision des rôles est étroite. On pense souvent que tous les professionnels dans ce domaine ne sont que développeurs de systèmes ou ingénieurs. En réalité, il y a une variété de rôles à proposer.

L'université est traditionnellement vue comme un environnement féminin mais dans les départements de mathématiques, par exemple, c'est une histoire différente. C'est pourquoi à l'Université de Melbourne (Australie), l'École de Statistique de la Faculté des Sciences a décidé de n'accepter que des femmes candidates pour trois postes de mathématiques. Oui, c'est de la discrimination positive ! Ce n'est pas la première fois que l'école fait ça. Déjà, l'année dernière, le directeur de l'école voyait cela comme un moyen de « donner un nouvel élan

à l'égalité à travers de nouveaux modèles dans l'école ».

Ensuite, on doit devenir plus conscient de nos stéréotypes. Le test implicite d'association (TAI) mesure les attitudes implicites, c'est-à-dire les processus cognitifs dont une personne n'a pas conscience, par exemple, des stéréotypes. Des études utilisant les résultats du test implicite d'association (TAI) ont montré que la plupart des gens ont tendance à associer les hommes à la science et les femmes aux arts, les hommes à la carrière et les femmes à la maison et voient les hommes comme des leaders et les femmes comme des subalternes.

Pour les personnes qui trouvent encore que les stéréotypes sont justifiés, elles pourraient suivre le concept adopté par les orchestres symphoniques qui ont amélioré l'inclusion en écoutant les candidats sans les regarder pendant l'audition. C'est à dire les candidats démontrent leur talent sans qu'on sache leur genre. On pourrait également lire les CVs sans voir les noms, ou présélectionner à l'aveugle un candidat en lui faisant résoudre un problème.

Dans la technologie ou dans les conseils d'administration, les femmes ne sont pas bien représentées, on engage peu de femmes et il est plus difficile pour elles, une fois dans l'entreprise, d'obtenir des promotions. C'est peut-être la même chose avec d'autres stéréotypes comme la nationalité et l'âge. Les frontières n'existent presque plus avec la mobilité de professionnels dans un marché du travail mondial. Le talent n'a donc pas de nationalité ou d'ethnie. La plupart de personnes âgées, les plus de 60 ans, se sentent plus jeunes que leur âge et veulent rester investis dans leur travail. Pourquoi ne pas profiter de leur expérience ? Le talent donc n'a pas d'âge.

Si l'on est d'accord avec l'idée que le talent n'a pas de genre, il faut progresser vers les critères d'inclusion, et établir l'égalité d'emploi, d'opportunité de promotion et la parité des salaires.



# QUAND LES ECOLES S'ENGAGENT

Le cas de SKEMA Business School

La dernière enquête 2017 de la Conférence des Grandes Ecoles révèle que, dès la sortie de leur cursus d'études supérieures, la rémunération annuelle des femmes est en moyenne inférieure de 1948 € par rapport à leurs homologues masculins. Une autre disparité est également observée dans l'obtention d'un CDI. Ensuite, ces inégalités ne se résorbent pas au cours de la carrière des femmes, bien au contraire, elles s'accroissent. Ainsi, l'écart salarial continue de croître, en particulier pour les encore trop rares qui occupent les plus hautes fonctions de l'entreprise. De plus, les résultats des travaux et études publiés récemment au sujet des carrières des femmes (Grant Thornton 2015, ILO 2015, Mc Kinsey, 2013), Il apparaît que les femmes diplômées risquent d'avoir des parcours de carrières davantage subis que choisis, qu'elles connaissent ce fameux phénomène de plafond de verre et que, finalement, elles envisagent à la baisse leurs ambitions professionnelles pour se conformer aux attentes sociales exprimées envers les femmes.

La stagnation de cette situation est une des raisons pour lesquelles plusieurs grandes écoles ont décidé de se mobiliser sur cette question de l'égalité professionnelle.

Parmi celles-ci, SKEMA Business School s'est engagée très activement dans la promotion de l'égalité professionnelle depuis 2016. En effet, Skema compte 53% de femmes dans ses effectifs étudiants. SKEMA est désormais un acteur majeur dans la formation des femmes et des hommes qui occuperont des postes clefs en management dans nos entreprises. Nous avons, à cet égard, une grande responsabilité sur le cheminement de carrière de ces femmes, de même que la responsabilité de former des managers engagés pour l'égalité. Avec la chaire Femmes et Entreprises et son projet « Tout est possible », SKEMA agit concrètement pour la promotion de l'égalité professionnelle auprès de ces étudiant-es.

**A l'origine du projet « Tout est Possible »**

Janvier 2017, Skema Business School reçoit le soutien et le financement officiel de la Fondation Egalité Mixité (fondée par Axa, Engie, Michelin et Orange) pour mettre en place au sein de l'école et, à destination des étudiantes et étudiants, un dispositif d'actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle.

Celles-ci sont menées par l'équipe de la Chaire « Femmes et Entreprises » co-dirigée par Eliane Bacha, Stephanie Chasserio, Corinne Poroli et Philippe Pailot. Marie-Paule Moreau a rejoint l'équipe en tant que chef de projet. 10 autres projets ont également été retenus dans différents domaines pour agir sur cette thématique de l'égalité. Tout est Possible : Agir au plus près des étudiant-es pour promouvoir l'égalité professionnelle

Le projet de l'équipe de la Chaire Femmes et Entreprises de Skema porte dès le départ plusieurs objectifs ambitieux :

- Créer à court terme une dynamique forte de réflexion et d'actions concrètes autour de l'égalité professionnelle au sein de Skema et auprès de ses étudiant-es
- Ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles à nos étudiantes vers des secteurs d'activité qui peuvent à première vue leur sembler fermés (tels que la finance et l'entrepreneuriat)
- Permettre à l'ambition de nos étudiantes de s'exprimer et de s'affirmer sans contrainte
- Créer une véritable culture de l'égalité professionnelle chez tous nos étudiants, femmes et hommes et, ainsi, faire évoluer les attitudes et comportements professionnels des femmes et des hommes diplômé.es de SKEMA sur le long terme.
- Inscire l'égalité professionnelle comme un sujet transversal au sein de toute l'école à travers les différentes années.
- Agir également sur notre environnement de partenaires en faisant participer les entreprises et les professionnels aux actions développées et en

développant dans nos territoires réflexion et actions sur l'égalité professionnelle.

Sur ce dernier point, Skema joue aussi un rôle sur ses territoires et travaille avec les entreprises et les réseaux de femmes professionnelles sur la thématique de l'égalité professionnelle. Parmi ceux-ci, on compte, entre autres, Procter et Gamble, Mazars, Sodexo, IBM, Les Elles des Hauts de France (réseau des femmes de la Caisse d'Épargne des Hauts de France), les FCE (Femmes Chefs d'entreprise), Nouv'elles.

Ces objectifs se réalisent à travers un dispositif de trois actions qui se déroulent sur les trois campus français de SKEMA sur la période de 2016 à 2019. Elles sont destinées à l'ensemble de nos étudiants.

### **1ère action : la sensibilisation aux stéréotypes de genre.**

Cette action est réalisée dans le cadre du cours de sociologie obligatoire dispensé aux étudiants de L3 dans le programme PGE. Elle comprend six heures de formation sur les stéréotypes dont les stéréotypes de genre sur un cours qui comprend 27 heures. Cette action est suivie par l'ensemble des étudiant-es de première année. Dans les modalités d'évaluation du cours, les étudiants sont également évalués sur ce sujet. L'examen final comprend des questions spécifiques sur les stéréotypes de genre, (voici un exemple de question, « Pour quelles raisons, à votre avis, les filles réussissent-elles moins bien que les garçons en mathématiques, en moyenne, dans la plupart des pays de l'OCDE (rapports PISA 2009, 2015) ? ». Par ailleurs, dans le cadre du contrôle continu, les étudiants doivent réaliser en équipe un dossier thématique. Ils peuvent choisir parmi plusieurs sujets dont celui-ci : Stéréotypes de genre et choix de carrière des étudiant(e)s. Ce sujet a été choisi par nombre de groupes et suscite un réel intérêt. Nous avons pu lire des rapports portant sur les femmes dans un univers d'hommes (étude de cas sur les

femmes travaillant dans le milieu du football), les carrières des femmes dans la finance, le cas des femmes ingénieurs, les hommes qui font carrière dans les secteurs dits féminins. Voici pour quelques exemples. Quelques 700 étudiants ont ainsi été sensibilisés cette année aux préjugés et stéréotypes de genre en année L3 sur les 3 sites français. Par ailleurs en tant que chercheurs, nous souhaitons inscrire ce projet dans une démarche de recherche-action. Aussi, cette première action fait l'objet d'une évaluation scientifique au travers d'une enquête par questionnaires.

Nous avons mesuré l'évolution des préjugés, stéréotypes de genre et attitudes de sexisme. Des mesures ont eu lieu avant et après la formation. Le questionnaire d'évaluation a été élaboré tout d'abord à partir d'une revue de la littérature sur la mesure des stéréotypes de genre. Ainsi, plusieurs questionnaires explorant les notions de représentation de soi, d'estime de soi, de dominance sociale, d'égalité, d'auto-stéréotypes, de stéréotypes de genre et sur le sexisme bienveillant (Glick and Fiske 1997, 1997, Swim and Cohen 1997, Tougas et al. 1995) nous ont servi de références pour élaborer notre propre questionnaire.

Les premiers résultats sont encourageants et semblent montrer une diminution des attitudes sexistes chez les hommes et les femmes. Toutefois les analyses sont toujours en cours pour affiner les résultats

### **2ème action : « Vis ma vie ». La construction de rôles modèles féminins**

Les travaux de recherche montrent le déficit de rôles modèles féminins auxquels peuvent s'identifier les jeunes femmes (Byrne et al. 2018). Ceci a aussi une influence sur leur propension à choisir des filières professionnelles. Pour agir sur cette dimension spécifique, nous avons mis en place une action visant à la rencontre de femmes professionnelles inspirantes. Sur chaque site français de Skema, des étudiants, femmes et hommes volontaires acceptent de partager une journée de la vie profes-

sionnelle d'une femme entrepreneure, manager, dirigeante. Par la rencontre de femmes occupant des postes à responsabilités ou travaillant dans des secteurs traditionnellement jugés comme masculins, il s'agit de questionner les orientations genrées en termes de métiers et/ou de positions professionnelles, de bousculer les définitions traditionnelles des catégories sexuées et de créer un contexte favorable à un déplacement des frontières et une redéfinition du champ des possibles dans la construction des projets professionnels des étudiant-es. Nous avons décidé d'ouvrir cette action également à nos étudiants masculins. En effet, les études soulignent les visions stéréotypées des hommes lorsqu'ils évaluent leur supérieur quand il s'agit d'une femme. Notre idée est que par cette rencontre inspirante, on peut déconstruire les visions masculines du leadership.

Cette action a connu un franc succès. Quelque 40 étudiant-es ont participé à ces rencontres inspirantes. Des possibilités de « vis ma vie » au Brésil sont, par ailleurs, actuellement à l'étude. De nombreux réseaux professionnels ont été sollicités pour ce projet et ont répondu présents avec enthousiasme.

Afin de montrer l'importance que Skema accorde à ce sujet, les participant-es ont pu valider des crédits « Special achievement » après avoir rédigé un rapport sur cette rencontre et comment elle a modifié leur vision des femmes à des postes de direction, leur conception de leur carrière.

Les retours des étudiant-es ont été unanimement positifs comme celles des femmes professionnelles. Voici quelques verbatims illustrant les retours des étudiant-es et leur prise de conscience.

« Cette journée a été une grande réussite, autant dans le contenu que par la bienveillance de madame XX à mon égard. J'ai été sensibilisé aux problèmes que pouvait rencontrer une femme dans le monde du travail malgré des compétences incontestables. Pour moi, ce problème était un pro-

blème d'un autre temps mais après cette journée, je m'aperçois qu'il est toujours d'actualité dans une société qui se veut et se dit égalitaire » ...Aymeric

Ce témoignage d'Audrey est également éloquent :

« Dans mon entourage, je connais peu de femmes qui ont fait des carrières professionnelles et qui sont devenues dirigeantes. Avoir un autre exemple m'ouvre de nouvelles perspectives et me permet d'avoir un nouvel élément de repère. En outre, elle m'a donné des conseils que je pourrai utiliser par la suite. Dans le cadre de réflexion sur ma future carrière, je pense que suivre son conseil serait judicieux : Ne pas se poser de questions et oser »

Quelques « paires » de Vis ma vie

De leur côté, les femmes dirigeantes, entrepreneures et managers qui ont participé ont également apprécié les échanges et le partage de leur expérience. Toutes sont prêtes à renouveler l'expérience l'année prochaine. Le dernier volet de ce dispositif vise davantage la réflexion collective et l'expérimentation.

**3ème action : « Les ateliers égalité ».**

Sur chacun des sites français ont été organisés de novembre 2017 à juin 2018 trois ateliers thématiques. Ces ateliers sont destinés plus particulièrement aux publics des M1 et des M2 et aux professionnelles. La participation des étudiant-es s'est faite sur la base du volontariat.

Objectifs des ateliers

En les organisant, nous nous étions fixés plusieurs objectifs :

- Susciter échanges et débats entre étudiant-es et professionnelles sur les thèmes liés à l'égalité professionnelle,

- Partager les expériences vécues pour les analyser ensemble
- Développer le niveau de connaissances des étudiant-es sur les sujets abordés,
- Favoriser le rapprochement entre professionnelles et étudiant-es autour d'enjeux communs.
- Tous les ateliers sont construits sur des principes d'intelligence collective, de facilitation et d'expérimentation. Ils ont été avant tout des espaces d'échanges et de co-construction entre étudiant-es, chercheuses et représentant-es du monde de l'entreprise.

Ils sont ouverts à l'ensemble de nos étudiant-es sur la base du volontariat. Ainsi, les participants ont travaillé ensemble sur la question de l'égalité professionnelle et des moyens nécessaires pour la décliner dans les pratiques managériales et/ou entrepreneuriales. 3 thématiques ont été explorées au cours de ces ateliers.

- Décoder les stéréotypes
- Manager l'égalité professionnelle
- Créativité et communication sans clichés

Voici quelques éléments détaillant chacun des ateliers

**Atelier 1 : « Décoder nos stéréotypes, nos préjugés pour en déjouer les pièges dans la vie professionnelle » .**

Pourquoi cette 1ère thématique ? Il nous a paru essentiel de comprendre le fonctionnement des stéréotypes et leurs conséquences sur nos décisions et comportements. C'est une étape clef dans la déconstruction et la modification de nos modes d'actions. Si les stéréotypes sont des raccourcis cognitifs naturels, il convient pourtant de les comprendre et de les déjouer car ils peuvent amener à des comportements discriminants et à amplifier les inégalités, qui elles-mêmes viennent renforcer les stéréotypes. Le cercle vicieux du stéréotype est enclenché.

Lors de ces ateliers, les participant-es ont travaillé en petits groupes sur des situations réelles à analyser. Certaines ont très vite fait écho à des situations vécues par les professionnelles présentes. Ceci a permis très vite d'enclencher des échanges avec les étudiant-es présents.

Cette première rencontre était animée par Isabelle Delcroix Naullais, fondatrice et directrice du cabinet Lid Up. [www.lidup.eu](http://www.lidup.eu).

Les réactions à ces ateliers ont été enthousiastes : telle celle d'une étudiante :  
« C'est très enrichissant, mieux que de parler avec des gens de notre âge qui ont le même statut que nous. Personnellement, je suis étudiante et ne connais pas grand chose à la place de la femme dans l'entreprise ! » On est tous inconsciemment des propagateurs des stéréotypes » confiait une professionnelle.

**Atelier 2 : « L'égalité professionnelle. Comment favoriser l'égalité des sexes dans le management ? »**

Le deuxième atelier était la suite logique du premier. La prise de conscience ne peut pas tout résoudre à elle seule. Il est nécessaire de réfléchir dans une 2ème étape à la manière dont on peut s'approprier de nouvelles pratiques. Nous sommes dans une école de management et nous formons les managers de demain. Ce deuxième atelier visait donc à explorer comment dans le quotidien le/la manager doit être attentif à ses actions pour éviter le sexisme et construire l'agilité professionnelle. Cette fois-encore, une approche par mises en situation et cas pratique a été retenue afin de susciter réactions et prises de conscience. Les réactions ont également été très enthousiastes :

« C'est très utile pour les étudiant.e.s qui n'ont pas souvent l'occasion d'entendre parler de cette question et les échanges avec des professionnelles sont un plus ! »

« J'ai appris beaucoup de choses, notamment sur la parité dans les entreprises et les subtilités de la

loi,... permettant de comprendre d'où vient le problème et comment agir pour le résoudre ».

Ce deuxième atelier était animé par Judith vieille, fondatrice et directrice de la société Epices & Chocolat. <http://epicesetchocolat.com>. Enfin, les écoles de management forment beaucoup de spécialistes en marketing. Or s'il est bien un domaine où les clichés ont la vie dure, c'est bien dans ce domaine. Notre troisième atelier s'attaque donc à ce sujet.

### Atelier 3 : « Créativité et communication non sexiste »

A partir d'analyses de campagnes publicitaires et de projets de communication, les participant-es (étudiant-es et professionnel-les) ont réfléchi ensemble sur les messages et images véhiculés sur les femmes, les hommes et les représentations genrées de chacun des deux sexes. Puis dans un second temps, ils ont travaillé sur comment faire différemment avec une prise de conscience que nous sommes tous pris dans des idées reçues. Lors de cet atelier, Judith Vielle, animatrice et spécialiste en communication leur a également présenté les outils existants pour sortir des clichés sexistes.

Au total, c'est près de 150 étudiants et personnes issus du monde de l'entreprise et des grandes écoles qui ont participé à nos ateliers. Ces moments privilégiés ont favorisé le partage d'expériences. Un regret toutefois, nous avons eu une fréquentation quasiment exclusivement féminine tant de la part de nos étudiantes que des professionnelles. Il s'agit très clairement d'un enjeu majeur pour notre prochaine année, comment impliquer davantage les hommes dans ces réflexions collectives. C'est un défi que nous devons relever.

### Une émulation positive

La mise en route du projet "Tout est possible" a également généré une dynamique et une réelle mobilisation positive au sein de notre établissement.

D'autres événements initiés, par les étudiant-es au sein de Skema, sont désormais organisés autour de l'égalité professionnelle.

- Des étudiant-es se sont mobilisées pour créer une antenne HeforShe à SKEMA.
- Nous avons par ailleurs été partenaires avec l'association Femmes 3000 (devenue depuis Nouvelles) du spectacle "Je suis au top" de Blandine Métayer qui a été présenté le 10 janvier 2018 sur notre site de Sophia
- Une table ronde sur « Les métiers de la finance et les femmes » a été organisée par des étudiantes en décembre sur notre site de Lille.
- Une exposition photos sur la mixité des métiers, soutenue par la Délégation régionale aux droits des femme a été visible sur notre site de Lille.

Nos ateliers ont été inscrits dans le Tour de France de l'Egalité Professionnelle mis en place par la secrétaire d'état chargée de l'égalité professionnelle Marlène Schiappa pour la période d'octobre 2017 à mars 2018.

Nous avons pu également observer une réelle mobilisation de notre institution sur la promotion de ce sujet en interne ainsi qu'une présence du sujet de l'égalité beaucoup plus fréquente dans d'autres thématiques comme par exemple la place des étudiantes dans les associations.

### Notre plan d'action pour 2018-2019

Nous poursuivrons nos actions l'année prochaine. Nous allons donc reconduire nos ateliers et, élargir nos réflexions, notamment pour ce qui concerne le management des carrières féminines à l'international. Pour les ateliers qui ont d'ores et déjà eu lieu, la participation masculine a été extrêmement limitée. Nous nous lançons un nouveau défi : trouver le moyen de faire participer plus d'hommes dans ces ateliers. La formation obligatoire de nos étudiants de 1ère année sur les stéréotypes se poursuit comme les « Vie ma vie » où nous anticipons davantage de participant-es.

Par ailleurs, toujours dans cet esprit de recherche-action, nous veillons à collecter des données tout au long du déroulement de nos actions pour tenter d'en évaluer les effets dans les comportements et attitudes de nos étudiant-es. Notre ambition est aussi de produire de la connaissance scientifique à partir de cette si riche expérience. C'est un beau défi.

« Tout est possible », par la complémentarité de ces actions vise à faire évoluer tous les acteurs d'un système dans leurs représentations, attitudes et comportements. C'est pour nous un projet enthousiasmant, en tant que chercheur-es car nous observons des phénomènes sociaux en action, en tant que professeur-es et citoyen-nes, nous avons le sentiment de contribuer à former des citoyen-nes responsables sur ce sujet de l'égalité professionnelles.

L'égalité professionnelle est aujourd'hui un enjeu majeur pour nombre d'entreprises. SKEMA s'inscrit dans cet enjeu avec conviction et en mettant en avant ses compétences sur ce thème. Ensemble, étudiant-es, écoles et entreprises, nous pouvons faire avancer l'égalité professionnelle pour un monde du travail où chacun et chacune à une place. N'hésitez pas à devenir partenaires du projet et à vous impliquer avec nous en participant aux actions du projet « Tout est possible ».

Pour en savoir plus pour toute question, vous pouvez contacter notre chef de projet Marie-Paule Moreau ([marie-paule.moreau@skema.edu](mailto:marie-paule.moreau@skema.edu)).

Eliane BACHA

Eliane Bacha est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion option Stratégie et Management de l'IAE d'Aix-en-Provence. Elle est professeure-chercheuse à SKEMA Business School. Elle travaille sur le comportement organisationnel, la performance organisationnelle, l'entrepreneuriat au féminin, le leadership et le leadership féminin. Elle mène plusieurs projets de recherche dont un sur les femmes.

Stephanie CHASSERIO

Professeure à SKEMA Business School, Stephanie Chasserio titulaire d'un MBA et d'un PhD de l'UQAM à Montréal. Depuis son travail doctoral, elle mène des recherches sur les femmes en entreprise, les entrepreneures et le leadership. Elle est membre du comité scientifique de WEG (Women Equity for Growth) et membre du réseau FCE (Femmes chef d'entreprise).

Corinne POROLI

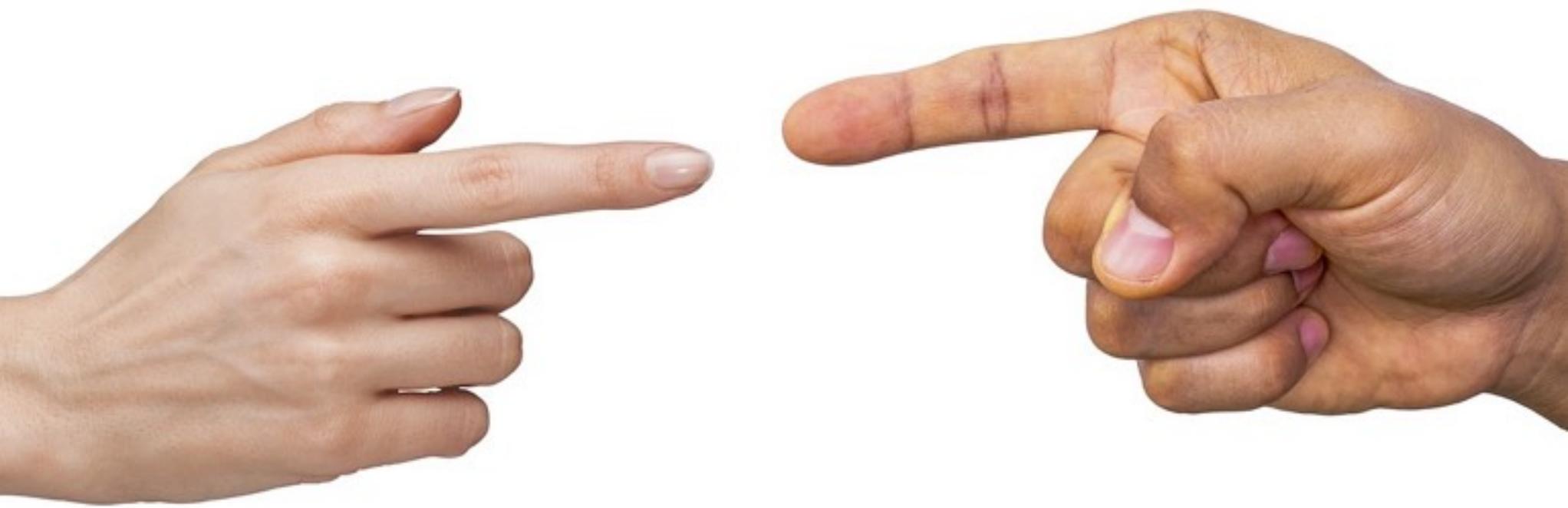
Docteure en sciences de gestion du Programme doctoral de l'ESSEC, Corinne POROLI est professeure à SKEMA Business School. Elle enseigne la stratégie, l'entrepreneuriat et les méthodologies de recherche. Elle mène actuellement des recherches dans le domaine des femmes entrepreneures et du leadership. Ses travaux de recherche portent principalement sur la théorie des organisations, la mort et la résilience des organisations et l'entrepreneuriat. Elle est membre du comité scientifique de Women Equity for Growth.

Philippe PAILLOT

Docteur habilité à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion, Philippe Pailot est Maître de Conférences à l'IAE Lille, chercheur au CNRS (UMR 9221) et Professeur à SKEMA où il est responsable des cours de GRH dans le programme Executive et des cours de droit du travail dans le Master DDA.

Marie-Paule Moreau

Titulaire d'un Mastère Spécialisé en management des RH de SKEMA Business School, Marie-Paule Moreau a développé une expérience du développement des RH d'une muti-nationale anglo-saxonne de la chimie. Elle enseigne maintenant au sein de l'EDHEC Business School en partenariat avec des entreprises du Retail et des services. Elle intervient également auprès de publics de la formation continue dans des programmes RH de l'IGS. Elle conseille enfin des organismes de formation sur des problématiques de qualité : Elle gère le projet de Femmes et Entreprises depuis octobre 2017.



# SALARIÉES À L'INDEX

## **Charles Kramer**

Psychologue de formation et AMP Stanford Insead, Charles KRAMER a consacré sa carrière aux Ressources Humaines d'abord au sein du secteur public puis au sein de multinationales (Nestlé, Rank Xerox, ITT, Banque Mondiale, ISNAR). Il a par ailleurs été le premier secrétaire général de l'EAPM, (European Association for People Management)

*Vous êtes unique, comme n'importe qui d'autre  
d'après Anu Garg*

Contradictions flagrantes? Les entreprises sont le théâtre de convergences et de divergences entre conditions d'emploi. Les carrières des personnels féminin et masculin ne progressent pas identiquement. Bien des écarts jouent en défaveur des femmes dans le monde du travail, mais certains hommes s'estiment progressivement déclassés. Un tour d'horizon éclaire des évolutions contrastées: puisque l'éventail des questions posées par les discordances est très ouvert, l'inventaire n'est pas exhaustif. Un aperçu de pistes à explorer donne cependant à réfléchir.

### PUZZLE INCOMPLET

Les polémiques s'enveniment. Surtout en Occident, selon maints observateurs, une crise sans précédent de la masculinité se manifeste. Alors que la condition féminine actuelle est rehaussée, simultanément le système d'évidences dont les hommes bénéficient depuis longtemps subit une forte concurrence.

Avec la montée en influence de collaboratrices diplômées, qualifiées professionnellement et motivées, des fonctions jadis réservées à la gent masculine se sont ouvertes à leurs collègues mieux préparées.

En France, entre 1997 et 2016, «le taux d'emploi des hommes a baissé de 82,3% à 76,3%, alors que celui des femmes est passé de 66,6% à 69,2%. Elles sont 49% à être diplômées de l'enseignement supérieur contre 39% chez les garçons» (Eugénie Bastié).

Considérons les grilles des salaires respectives, les primes individuelles et catégorielles et les profils des intéressées. Prêtons attention aux recommandations de spécialistes des marchés du travail. Une foule de questions, non abordées ici, sont évidemment à examiner. Les DRH avisés s'en préoc-

cupent. Que leur appartient-il d'entreprendre sans tarder? Élaborer par exemple, des schémas d'interventions parmi ceux proposés ci-après.

### CONSTATS

Les parti-pris des employeurs varient. Il leur incombe de gérer des collectivités tout en valorisant les apports de leurs collaborateurs, sans tolérer - notamment mais non uniquement- de discriminations sexistes.

Les salariés n'ignorent pas que des catégories similaires de personnel présentent des profils et des intérêts communs. Leurs porte-paroles - parfois en désaccord sur leurs objectifs et leurs stratégies - élus pour les défendre, formulent des revendications catégorielles auxquelles les médias font largement écho. Toutefois, des intérêts individuels sont aussi à défendre au titre des mérites et des performances de chacun. À quoi accorder le plus d'importance? N'a-t-on pas trop tendu à privilégier les revendications de masse plutôt que la reconnaissance des contributions individuelles? S'est-on suffisamment soucié de pondérer équitablement les rémunérations respectives?

Des réformes sont fortement conseillées en faveur d'une gestion des différences mieux équilibrée, reconnaissant les meilleures prestations et libérant à la fois l'épanouissement des potentiels des salariées et récompensant davantage les collaboratrices et leurs collègues les plus productifs. L'individualisation des traitements irait-elle nécessairement à l'encontre du respect de droits collectifs? Cela ne paraît pas soutenable. Ce n'est pas impraticable alors qu'à « l'ère digitale » les progrès de l'informatisation facilitent le traitement simultané de multiples variables!

### RÉMUNÉRATIONS

Selon une conception classique, «toute peine mérite salaire». Il en découle normalement que les collaborateurs performants, individuellement et

collectivement, acquièrent des droits à une part équitable des fruits de leur travail. Il est vrai que les concepts invoqués de «juste salaire» sont critiqués par des parties prenantes qu'opposent des rapports de force asymétriques.

De fait, la plupart des structures répartissent principalement leurs rétributions selon les critères qui font intervenir des clés de répartition autres que celles liées aux apports respectifs.

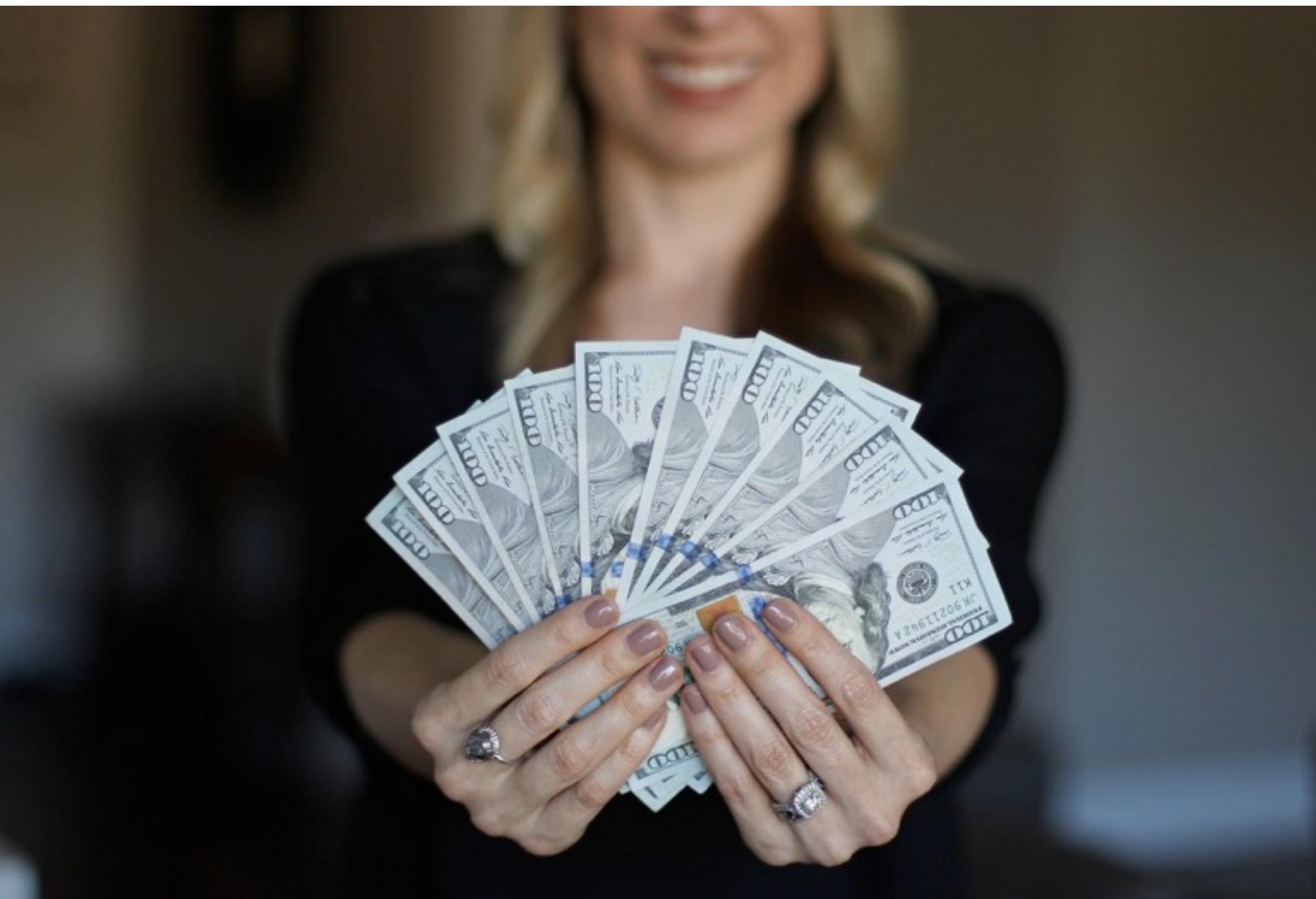
Des écarts salariaux variables subsistent entre hommes et femmes remplissant des fonctions que peu de critères objectifs distinguent. Pourquoi les uns gagnent-ils plus que les autres? L'ampleur de la faille, du «pay gap», se réduit-il? Les agents et les firmes ne gagneraient-ils pas à adopter des stratégies de conciliation? Des compromis sont concevables pour répondre, au moins en partie, à des attentes en apparence contradictoires.

## ÉCARTS PERSISTANTS

Un «gap» est simplement un écart plus ou moins grand. La paie moindre des salariées est qualifiée de «pay gap» par des anglophones. Ce manque à gagner traduit l'un des effets du «gender gap». «Gender» fait référence au «genre» féminin et masculin.

Néanmoins, dans les sociétés évoluées, des voix s'élèvent à l'encontre du maintien d'écarts selon le sexe des intéressés. Des responsables soutiennent qu'une harmonisation des chances de gains serait à l'avantage des personnels et des sociétés. La disparité n'en est pas moins mondiale, le problème durable et, selon les pronostics, destiné à se maintenir encore un certain temps.

Aux États-Unis, d'après des statistiques souvent citées, pour un dollar offert à des hommes en entreprise, les employées perçoivent en moyenne 76



cents en exécutant un travail comparable. Des dirigeantes de sociétés touchent parfois moins de 49 % des émoluments offerts à certains de leurs homologues masculins. Désormais, ce n'est plus aussi souvent le cas.

Le taux d'emploi des salariées les plus âgées reste relativement faible alors que les besoins du marché en force de travail tendent à croître dans diverses filières. Ne peut-on se résoudre à faire de nécessité vertu? La promotion du statut des femmes offre un objectif digne d'être poursuivi, mais cette priorité n'a pas encore été bien identifiée. Elle demeure souvent relativement basse alors que les besoins en travailleurs qualifiés augmentent dans nombre d'économies.

Toutefois, outre-Atlantique en particulier, des secteurs ont été répertoriés où les rétributions des collaboratrices dépassent déjà celles de titulaires de l'autre sexe. Des hommes sont progressivement exclus de plusieurs spécialités qualifiées. Analystes financiers, radiologues, bibliothécaires, techniciens biologistes et projectionnistes en attestent. Des femmes ingénieurs commerciales gagnent parfois jusqu'à 43 % de plus que leurs homologues masculins. Certaines statisticiennes atteignent 135 % des rémunérations masculines.

En Europe, progressivement, des activités jadis ouvertes seulement aux agents masculins sont confiées à des opératrices acquérant des qualifications adéquates et faisant leurs preuves (négociatrices immobilières, déléguées commerciales, vendeuses d'automobiles, inspectrices fiscales, principales d'écoles, employées de banques, directrices des approvisionnements, infirmières-chefs des hôpitaux, chefs de production ou de vente; conseillères en marketing, etc.).

Si les gains de certaines collègues sont dorénavant enviables, c'est ordinairement au prix de l'adoption par elles d'un style d'existence que d'autres ne trouvent pas acceptable. Expert en la matière, Warren Farrell a fait le point d'observations

réalisées sur plusieurs années, consacrées à évaluer la ventilation des rémunérations dans la main-d'œuvre.

## DES PRINCIPES AUX PRATIQUES

Quel salarié ne souhaite pas être apprécié pour sa contribution, unique à ses yeux, aux réalisations collectives? Or, en pratique, les prestations de chacun sont considérées surtout en valeur relative.

Le principe juridique et contractuel « à travail égal, salaire égal » subit des entorses évidentes, en particulier dans ses applications aux collaboratrices mais aussi à d'autres professionnels sous-estimés. Au sein d'une organisation, les positions des agents sont catégorielles. Leur niveau ne tient pas seulement aux fonctions remplies, au rang assigné dans l'échelle hiérarchique et aux responsabilités déléguées.

En théorie seulement, les prestations sont valorisées selon le niveau des compétences sollicitées, du bagage professionnel exigé, de l'expérience et des diplômes requis. En fait, les performances déployées ne sont que l'une des variables d'appréciation.

L'apport individuel aux résultats n'est habituellement pas le premier déterminant des positions avantagées bien que l'employeur et les intéressés lui vouent de l'importance. Sa définition varie selon le secteur, les clauses contractuelles, les normes de l'organisation, la politique salariale et la conjoncture mais aussi du sexe.

L'appréciation des dirigeants est comparative. Cependant, les conditions d'emploi du personnel féminin restent généralement inférieures à celles de leurs coéquipiers aux attributions comparables. Peut-on le justifier autrement que par des croyances dépassées, des conventions anachroniques et la propension à réaliser des économies sur la masse salariale?

## EXIGENCES

Les « managers » sont confrontés à une double exigence...

- D'une part, respecter les modalités de gestion qui leur sont conventionnellement prescrites. Celles-ci tolèrent peu d'exceptions. Normatives, elles sont conçues en postulant l'uniformité des données à recueillir.
- D'autre part, mieux vaudrait répondre dans la durée aux attentes multiples et variables de personnes compétentes faisant preuve d'initiatives, fortement motivées et qui déploient leurs capacités de façon optimale.

Des « particularités individuelles » affectent les comportements professionnels. La reconnaissance des différences est donc souhaitable. À l'opposé, la gestion des effectifs, telle qu'on la pratique ordinairement, conduit souvent à ignorer des variables et à restreindre les compensations :

- Réglementations, conventions, contrats, dispositions légales et administratives tendent à plafonner les traitements.
- Les secteurs d'activité s'en tiennent à des usages qui leur sont propres; statuts, classifications et barèmes conjuguent leurs effets pour encadrer strictement et délimiter les avantages liés à des accomplissements individuels.
- Les mesures générales ont ordinairement la faveur des directions, la préférence des administratifs, l'aval des juristes et une pondération légale. Elles répondent aussi aux revendications d'organisations syndicales qui les négocient au nom des personnels dans leur ensemble.
- Les normes édictées sont, par définition, de portée collective.
- Codes et accords paritaires sont conçus pour être appliqués uniformément. Les statuts officiels sont formels quant aux positions obligatoirement attribuées aux titulaires de certains diplômes, compte tenu des anciennetés respectives.

- Les droits collectifs sont définis alors que l'appréciation des mérites personnels est ordinairement laissée à la discrétion de l'encadrement dans le cadre de procédures maison».
- L'évaluation des performances est fréquemment contestable. Il n'est pas rare que son objectivité soit mise en doute. Ses critères sont suspectés. Ses méthodes réputées douteuses. Le « deux poids, deux mesures » est invoqué pour discréditer des conclusions, surtout si elles sont défavorables à certains intéressés appartenant à des personnes issues de groupes socialement dominants.
- L'équité des nominations, des promotions, des augmentations de salaire et des affectations est dès lors sujette à caution. Elle soulève des objections, étayées ou non. Des griefs justifiés peuvent être formulés, comme ceux de sexisme, homophobie, favoritisme, népotisme, xénophobie, discriminations ethniques ... Des ressentiments nourris ont des effets délétères sur les relations. Des dysfonctionnements en résultent.
- Redoutant d'être accusé de partialité, des responsables timorés tendent à s'abstenir de notations distinctives, éventuellement sources de contestations. Ne se contentent-ils pas de décerner des sanctions « égalitaires », ne tenant pas compte des différences de prestation ? Cette faiblesse peut sembler à beaucoup favorable au maintien « à bon compte » d'une paix sociale. Or, des injustices évidentes ne passent pas longtemps inaperçues.

## CHANGEMENT DE CAP

Faire évoluer les pratiques traditionnelles contre-productives s'impose à une époque où la population active se caractérise par une diversité croissante dans une conjoncture évolutive. Le constat doit inciter le monde du travail à élaborer de nouvelles politiques.

De fait, le marché du travail évolue. Il semble favoriser à la fois :

- La féminisation des filières

- La collaboration de nombreuses classes d'âge
- L'hétérogénéité des formations exigées
- Une palette élargie de qualifications associées
- Le plurilinguisme
- La collaboration d'agents d'origines, de cultures, de choix sexuels et d'opinions qui diffèrent de ceux de groupes dominants
- L'intégration de coéquipiers présentant des handicaps
- L'érosion de certains privilèges réservés à l'ancienneté
- L'ouverture de fonctions élevées à des non diplômés (direction générale, commerce, informatique, finances, ressources humaines...)
- Le recours à des consultants dans la plupart des disciplines
- La multiplication de missions temporaires et d'emplois précaires
- La collaboration de personnes de statut non équivalent
- Etc., etc.

## TOUS DIFFÉRENTS

À contre-courant des idées reçues, des positions en faveur d'une individualisation dans la gouvernance des ressources humaines RH ont été prônées dès les années 80 !

Ainsi, la « International Management Development Review » publiait dès 1987 des propositions à l'intention des DRH (C. Kramer).

L'année suivante, plus de 120 auteurs présentaient des options dans « L'enjeu humain de l'entreprise ». Nous demandions « Comment réaliser des progrès décisifs pour parvenir à ce que chaque salarié soit considéré comme un sujet – non seulement comme un objet – et soit appelé à prendre son évolution en charge ».

Une « approche système » était prônée ainsi que la mise en œuvre de programmes appliqués non sans succès en France et à l'étranger, avec la création de services appropriés (unités de développe-

ment des carrières ; appréciations personnalisées des performances ; procédures d'estimation des potentiels ; méthode dite de l'assessment center ; contrats de performance d'équipe, etc.).

Dans « Tous différents », Jean Marie-Peretti et ses co-auteurs soutiennent que tirer parti de la diversité est devenu impératif (Éditions d'Organisation, 2007). Chefs d'industrie, enseignants, DRH et d'autres cadres plaidaient alors en faveur d'une réforme des politiques classiques. Ils appelaient à encourager les initiatives, à solliciter les suggestions et à prendre en considération les attentes et les valeurs individuelles.

Investigations et analyses périodiques des attitudes et des opinions sont proposées pour guider les DRH dans leurs stratégies. Les voies tracées n'ont pourtant pas été empruntées par une majorité de dirigeants ni soutenues par beaucoup de cadres dans nombre de structures.

## PROGRÈS ?

Parvient-on à estimer les progrès enregistrés de nos jours ? Les critiques les plus fréquentes, pas toujours étayées, reprochent aux responsables de surtout administrer le « statu quo ». Gardiens timorés de la conformité dans un contexte instable et une conjoncture qui se modifie rapidement, nombre d'entre eux semblent se cantonner dans un conservatisme prudent.

Michel Serres, en revanche, dresse un bilan positif des avancées des femmes dans de nombreux domaines. Dans des manifestes tels « Petite Poucette » et « C'était mieux avant » (2017), il met des progrès en évidence, contestant les affirmations de quiconque sous-estime l'amplitude des positions conquises par les femmes.

Néanmoins, des responsables de gestion s'interrogent encore sur la maîtrise des effets d'une diversité croissante, incontestablement riche en incertitudes. Comment envisager l'avenir ?

Il est souhaitable que les dirigeants et l'encadrement contribuent à créer des conditions d'emploi incitant aux initiatives et aux innovations. Favoriser le déploiement des motivations ne se réduit pas à distribuer des primes, à individualiser des augmentations, à alléger contrôles et contraintes ou assouplir les codes vestimentaires.

Les DRH ont-ils souvent œuvré à lever le « plafond de verre » nuisant aux promotions féminines ? Ont-ils en outre éliminé les restrictions à l'engagement de personnes handicapées, hommes et femmes, et au recrutement de postulants de minorités dites visibles ?

Standardiser les conditions à respecter dans la gestion « des bataillons majoritaires » ne suffit pas. Encore faut-il faire bénéficier chaque collaborateur et chaque collaboratrice d'un suivi attentif de leur parcours en fonction des contributions attendues. Dans l'intérêt même des sociétés et des agents, il importe de mettre en valeur le potentiel de chacun et de favoriser la convergence des concours au sein des unités et des équipes,

Alors que les taux d'emploi vacants sont encore élevés dans bien des secteurs en France, n'a-t-on pas évincé des éléments féminins des tableaux d'avancement ? Écarté candidates et candidats à l'embauche sous prétexte de jeunesse ou d'inexpérience ? Évincé précocement quinquagénaires et sexagénaires qualifiés, traités comme définitivement « inemployables », malgré des capacités attestées ? Ignoré des demandeurs compétents mais sans emploi depuis un certain temps ? (Cf. « The jobless trap » Paul Krugman, 2013). De tels agissements sont tolérés au détriment d'ajustements possibles.

## FONCTIONS EN MUTATION

Un bilan des occasions manquées par les Directions RH confirmerait vraisemblablement qu'elles n'ont pas su convaincre l'encadrement supérieur

et l'inciter à saisir « les chances de la diversité ». Les répercussions de décisions affectant les salariés ont rarement été pondérées par elles au sommet des pyramides organisationnelles. N'est-ce pas le plus grave ?

Informées après-coup de décisions directoriales générales lourdes de conséquences, les DRH n'ont souvent pas reçu d'autre mission que d'exécuter des plans arrêtés sans les consulter. Des effets négatifs pouvaient éventuellement, et pour le moins, être atténués. Des responsables de calibre suffisant sont capables de proposer des alternatives.

Soucieux en particulier de défendre la légitimité des intérêts respectifs, ils veillent à ce que les dirigeants engagent et maintiennent un dialogue constructif avec les représentants du personnel et leurs groupements. Dans de nombreux cas, des négociations bien menées parviennent à désamorcer les passions et aboutissent à des compromis acceptés.

Aux fonctions traditionnellement confiées s'en ajoutent de nouvelles. Quatre rôles de la DRH sont particulièrement créateurs de valeurs, soutiennent des chercheurs (A. Le Flanchec) :

- Contribuer à élaborer les stratégies de la Direction et les accompagner dans leur réalisation
- Stimuler la contribution des salariés ; favoriser l'investissement de compétences ; maximiser la prise en compte des attentes légitimes
- Gérer les adaptations aux changements en développant la synergie des parties prenantes
- Modérer les coûts : pourchasser les dépenses superflues ; éliminer les fraudes ; veiller au respect de la légalité.

## PROGRAMMES CIBLÉS

Le monopole de gestion du facteur humain paraît à présent échapper aux DRH. Tout chef de service et tout cadre doivent se résoudre à porter leur part des responsabilités de leadership, de médiation, de formation et de gestion des effectifs. Aux res-

ponsables RH de les guider, de fournir des appuis et de veiller à la cohésion.

Nul doute, une politique de personnalisation des RH est désirable à de nombreux égards. La diversité des effectifs s'accroît : celle des salariées et des candidats à l'instar de celle des cultures, des savoirs, des technologies, des modes de communication et des champs d'activité. La flexibilité s'impose en corrélation avec le tempo des changements.

Afin d'intégrer et de mobiliser les collaborateurs, il est possible et nécessaire de focaliser des politiques spécifiques sur l'intégration individuelle. Il est manifestement utile d'encourager les accomplissements de tout partenaire et aussi d'aider à réussir ceux qui doivent surmonter des difficultés particulières parce qu'ils sont issus de catégories défavorisées ou immigrés de pays lointains.

Parmi les réformes tenues pour prioritaires, au bénéfice de salariés de tous niveaux et profils, sans discrimination de sexe ou d'origine, s'inscrivent des impératifs à l'agenda des entités les plus prévoyantes:

1. Les conduites admises doivent périodiquement être clarifiées, explicitées et rediffusées. Chacun doit être informé des principales options retenues par la direction, notamment pour appliquer la reconnaissance des mérites. Des voies de recours sont prévues en cas de sanctions prononcées en raison de négligences, manquements, d'arbitraire, de harcèlement, de malfaisance et d'abus d'autorité.
2. Les instances supérieures font en sorte de fournir des informations sur les choix retenus, les prévisions établies et les changements à envisager ; les valeurs à respecter ainsi que les règles à observer, notamment dans les multiples domaines du traitement de tout partenaire.
3. La fluidité des communications internes et externes est à assurer et à majorer ; les occasions

de dialogue, de transmission et de retour d'information sont multipliées.

4. Les modes de consultation et de médiation destinés à prévenir, résoudre et apaiser les différends sont définis ; la remontée des questions et des réactions de la base et des échelons intermédiaires est sollicitée et encouragée en permanence.
5. La validation des méthodes de promotion, de préparation et de suivi de l'encadrement est étendue et perfectionnée ; les nominations, l'avancement et la confirmation des responsables hiérarchiques ne sauraient relever uniquement de dirigeants peu préparés à leur mission. Critères et méthodes de sélection sont mis à jour et validés.
6. Geoffroy Roux de Bézieux, nouveau président du Medef, se réfère dès juillet 2018 à la sédimentation historique des inégalités hommes/femmes dans les entreprises et à la difficulté de faire évoluer la grille des évaluations comparatives. Son agenda promet de stimuler les initiatives à ce sujet (« Le grand entretien » France Inter, 9 juillet 2018).

## AGIR SUR LES RELATIONS

Une entreprise bien gérée n'attend pas les crises pour restructurer son organisation et faire évoluer la composition et le traitement de ses effectifs. Elle se dote de cadres à haut potentiel, étoffe son portefeuille de savoirs et de capacités.

Une firme avancée maîtrise ses communications internes et externes : elle se doit de gérer attentivement des partenariats avec les tiers dont dépendent expansion et profitabilité. Négociations et consultations sont conduites afin de désamorcer les conflits aussitôt que possible et modérer les affrontements.

Chaque firme choisit ses buts et ajuste ses moyens. Des plans « standard » ne sont guère praticables. Plutôt que de généraliser et de codifier des rigidités, mieux vaut innover. On renonce à «

chosifier » des individus dont l'humanité est à valoriser (Robert Meignez).

Développer les performances de l'entreprise demeure la règle. Ce n'est certes pas la seule. Il est exigible de préserver la santé physique et mentale des acteurs, de contribuer au bien-être de chacun, de remédier à des effets néfastes (souffrances au travail, harcèlements, risques psycho-sociaux, voire suicides imputables à des conditions de travail insupportables. Il importe de se préoccuper des effets contre-productifs d'une concurrence exacerbée entre salariés, attisée plutôt que tempérée par des chefs de services.

La personnalisation des dispositifs de gestion vise à offrir des éléments de réponse à certains des problèmes inhérents à l'intensité du travail et à sa pénibilité. Elle modifie les responsabilités déléguées. Les dirigeants sont appelés à établir leur propre plan d'action. Il inclut délibérément un volet « ressources humaines » détaillé dans leur agenda de développement («business plan» annuel) élaboré avec leurs collaborateurs.

L'encadrement doit forcément s'employer à optimiser les relations entre coéquipiers et hiérarchie. De leur qualité découlent les contributions individuelles et collectives à la poursuite d'objectifs dans un climat tonique, stimulant et tolérant, acceptable par la plupart.

Comment les sociétés pourraient-elles se dispenser durablement de se préoccuper davantage de l'intégrité des dirigeants, de leur sens moral, de protection institutionnelle contre des comportements abusifs, de prévention des fraudes comme des corruptions et de bien d'autres actes délictueux pour la plupart prévisibles et évitables ?

La clarification des obligations respectives et des droits de chacun s'impose. L'évolution des valeurs d'une société et d'une économie en mutation entraîne des conséquences sur le management des

RH. Le rôle des responsables de personnel comporte donc de multiples exigences (D. Marbet).

Un atout joue en faveur d'une « gestion différentielle des personnes », à condition toutefois de l'introduire avec doigté : l'informatisation permet d'ouvrir toujours plus largement l'éventail des programmes, des projets, des affectations, du développement des carrières, des statuts associés, des parcours personnalisés, des formations adaptées, des horaires choisis, des variations d'activité, etc.

De fait, la fiabilité et la souplesse des technologies modernes facilitent aujourd'hui la maîtrise des variables et le suivi simultané d'une multitude de différences.

Il n'empêche que des patrons et des syndiqués tardent à admettre les impératifs de la diversité (Claude Bébéar). De petites structures n'ont parfois aucun responsable spécialement formé qui se consacre aux RH.

Pour qu'un dirigeant s'engage dans une démarche d'égalisation des chances à l'échelle d'un établissement, il est essentiel qu'il soit convaincu de ses avantages. Des moyens suffisants doivent être alloués (Le Figaro, avril 2013).

La finalité à viser dans l'entreprise, quelles que soient ses dimensions, est d'obtenir l'adhésion de la hiérarchie et des collaborateurs à une organisation judicieuse, agencée à la fois en vue de l'intérêt commun et du bien individuel.

Dans le cadre de leur stratégie de maintien et de déploiement optimal, combien de directions générales et de DRH sont-elles résolues à progresser dans cette voie et prennent-elles les dispositions indispensables ?

*Charles KRAMER*



# ET CHEZ VOUS C'EST COMMENT ?

TÉMOIGNAGES RECUEILLIS PAR ANNICK VERDIER



Les femmes ne peuvent ouvrir un compte en banque que depuis un peu plus de 50 ans, en revanche elles ont largement investi le secteur financier pour leurs vies professionnelles.

Plus de 55 % des salariés des banques sont des femmes. Le secteur est perçu comme plus avancé que d'autres en matière de mixité ; plus de 8 cadres sur 10 estiment que le secteur est aussi, voire plus, favorable que d'autres au développement de la carrière des femmes : 3 femmes cadres sur 4 se disent d'ailleurs satisfaites de leur carrière

La part des femmes cadres continue d'augmenter avec 46 % de femmes cadres : à titre de comparaison les femmes représentent moins de 30 % de l'encadrement au sein des 60 plus grandes entreprises françaises.

Toutes les questions d'égalité professionnelle ne sont pas réglées pour autant, en effet près de la moitié des femmes cadres du secteur estiment ne pas être traitées à égalité des hommes. Elles estiment ne pas avoir accès aux mêmes opportunités de carrière. Et seulement un cinquième des répondants estime bénéficier des actions mises en place pour favoriser la mixité.

Par ailleurs, au niveau des instances dirigeantes, la mixité reste encore trop faible ; si la part des cadres de direction progresse pour se situer à 30 % seulement 16 % de femmes sont présentes dans les Comités Exécutifs.

*D'après une étude de FinanciElles : réseau féminin de la Banque et l'Assurance (contact Agnès Tran-Pommel)*



## Marie Claire Capobianco

Directrice des Réseaux France de BNP Paribas

Entrée en 1977 chez BNP, Marie-Claire Capobianco débute sa carrière au sein de la filière entreprise dans la région de Marseille. Après un passage de quatre ans à l'Inspection Générale de la banque en tant qu'inspecteur puis chef de mission, elle prend la responsabilité du marché des Particuliers et des Professionnels dans le groupe de Nantes, avant d'être nommée à la tête du groupe d'agences de Toulon, puis d'Évry.

En novembre 2002, la banque lui confie la direction de la Banque Privée pour l'ensemble de la France. À partir de 2007, suite à l'acquisition de BNL, elle assure également une fonction de gouvernance pour la Banque Privée en Italie. En novembre 2008, dans le cadre de la constitution de l'ensemble Retail Banking BNP Paribas, elle est chargée de piloter le développement de la Banque Privée dans tous les pays où BNP Paribas dispose de réseaux de clientèle domestique.

Depuis janvier 2012, Marie-Claire Capobianco est membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas et Directrice des Réseaux France (pôle Banque de Détail en France).

Elle est également membre du Conseil d'Administration de l'ADIE.

**Le secteur financier semble être un bon élève en matière d'égalité professionnelle femmes / hommes. Est-ce votre perception ?**

Oui, le monde financier est plutôt un bon élève notamment si l'on considère l'égalité salariale car des mesures de rattrapage ont été prises régulièrement et de longue date ; en tous cas c'est le cas chez BNP Paribas. En revanche, l'accession à l'ensemble des postes et métiers pour les femmes demeure un sujet encore prégnant tant pour les postes à fortes responsabilités que pour certains métiers.

En fait, dans le secteur bancaire, intellectuellement, je pense que tout le monde est acquis à de la nécessaire égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ce qui n'a pas toujours été le cas, et qui ne l'est d'ailleurs pas encore dans tous les secteurs. L'idée fait même son chemin, qu'au-delà de l'aspect d'équité, un meilleur accès des femmes à l'ensemble des postes serait économiquement vertueux ; de plus en plus de messages vont dans ce sens dans la sphère économique.

**Comment décririez-vous le positionnement de votre entreprise en matière d'égalité F/H ?**

La Direction du Groupe BNP Paribas s'est engagée fortement et de manière visible sur ce sujet. Nous avons par exemple renforcé cette année notre engagement pour l'égalité des sexes : Jean Laurent Bonnafé, CEO de BNPPARIBAS, est devenu « The-matic Champion » du mouvement HeForShe, initiative lancée par les Nations-Unies en 2014. Les engagements pris portent notamment sur la mixité dans certains métiers de la banque à dominante soit féminine, soit masculine, comme par exemple augmenter la proportion de femmes recrutées à certains postes clés des métiers Global Market. BNP Paribas est particulièrement volontariste sur ce sujet et communique régulièrement, toujours sur la base de chiffres, de faits et d'engagements. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est d'ailleurs inscrite dans le Code of Conduct de BNP Paribas.

Je pense qu'il est important que des grands groupes emblématiques s'engagent car ils peuvent servir de moteurs pour l'ensemble des entreprises.

**Quelles actions avez-vous déjà menées ?**

Il faut toujours démarrer ce type de projet par une prise de conscience et pour cela il faut mesurer poste par poste la situation, les écarts ; c'est ce que nous avons fait. Puis nous nous sommes fixés des objectifs en nous donnant les moyens de les atteindre. Parmi les moyens mis en œuvre, outre les enveloppes de rattrapage salarial, je peux citer l'obligation à toujours présenter une femme lorsqu'un poste où elles sont moins présentes est à pourvoir. Nous avons aussi créé un réseau de femmes BDDF'Elles, également ouvert aux hommes. Cette initiative connaît un franc succès et permet de proposer aux femmes des formations et du coaching. Des mesures classiques certes mais efficaces ! J'ai reçu de nombreux témoignages de femmes me disant que, grâce au coaching, elles avaient osé postuler à certains postes qu'elles n'auraient pas ambitionnés avant et qu'elles les avaient obtenus !

**Quels types d'actions pour aller plus loin ?**

Au-delà de tout ce qui a déjà été mené pour l'égalité salariale et l'égalité de traitement, il nous faut arriver à une égalité d'ambition c'est-à-dire aider les femmes pour leur donner des envies et des ambitions à l'égal des hommes.

Pour cela, la seule conviction ne sera pas suffisante car, sinon, les résultats escomptés seront bien trop lents à venir. Au-delà de ces convictions, bonnes intentions, mesures RH, il faut donc inventer des voies d'accélération pour pallier l'insuffisance des viviers à court terme, insuffisance qui découle d'une moindre préparation des femmes à occuper des postes à responsabilités parce que leurs parcours professionnels n'ont pas été poussés dans cet objectif. Ce qui fait que, mathématiquement, si on ne change pas radicalement nos façons RH de procéder ce sera très, très long.

## Quelles actions spécifiques en matière de violence sexiste au travail ?

Comme partout, nous avons été confrontés à quelques rares actes sexistes que nous traitons systématiquement avec un process maintenant bien connu. Il ne faut bien sûr rien laisser passer, en veillant également au risque de dénonciation à tort. C'est un sujet très sensible et délicat pour les femmes et pour les hommes aussi. Nous avons fait beaucoup de pédagogie auprès des managers.

## Vous-même comment êtes-vous parvenue à un poste stratégique ?

Je n'ai jamais eu le sentiment que le fait d'être une femme changeait quelque chose pour moi. J'ai fait ma route avec une détermination personnelle très forte en ne doutant pas d'y arriver. Je pense que les femmes qui sont actuellement dans des positions emblématiques ont des personnalités particulièrement affirmées. Aujourd'hui, pour réussir à certains niveaux, les femmes doivent sans doute être encore plus déterminées que les hommes. Il faut qu'elles aient confiance en elles.

Que pensez-vous des quotas, de la parité ?

Intellectuellement, je ne suis pas favorable aux quotas car il n'est pas satisfaisant de penser que des femmes pourraient, en cas extrêmes, être nommées sans avoir toutes les compétences requises pour un poste. Néanmoins j'admets que c'est redoutablement efficace. L'exemple de la loi sur les Conseils d'Administration est parlant ! il faut aussi par ailleurs être attentif à ne pas décourager les hommes via les quotas.

Je crois assez à la théorie du ruissèlement en la matière. En nommant des femmes, on favorise l'émergence de talents femmes. J'ai pris conscience que la valeur de l'exemple, que j'ai longtemps sous-estimée, était réelle. J'ai eu de nombreux témoignages de collaboratrices en ce sens. D'avoir été la première « Directrice » des Réseaux France et la première femme à entrer au Comex du groupe BNP Paribas m'a conféré une force d'exemple qui a compté pour beaucoup de fem-

mes. Elles se sont dit que c'était possible. Il est vrai aussi que j'ai promu et aidé des femmes, au départ de manière intuitive puis de manière plus volontariste.

## Les nouvelles générations agissent elles différemment des précédentes ?

Je pense que, fort heureusement, la période est révolue où, pour avancer, les femmes se forçaient à se comporter comme les hommes et minimisaient leur féminité, tant dans leurs attitudes que dans leur style vestimentaire. La vertu de la singularité de chacun est désormais reconnue.

Mais je ne pense pas que les jeunes femmes aient plus d'ambition pour autant. Elles peuvent penser que c'est acquis alors qu'il faut faire attention à ne pas baisser la garde, à ne pas s'endormir.

Un point par exemple qui est frappant et très pénalisant c'est que les filles ne vont pas vers les études plus techniques comme celles d'ingénieurs. Elles sont en train de passer à côté de la révolution de l'intelligence artificielle en étant très peu à prendre cette orientation. C'est clairement un risque pour le futur.

## Une femme qui vous inspire ?

Je ne peux pas dire qu'une femme en particulier m'inspire, j'éprouve de l'admiration pour de nombreuses femmes qui ont fait des choses remarquables. Je dirais toutes les femmes qui ont fait bouger les lignes en premier, les pionnières.

## Un dernier mot ?

Ce sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes qui est bien connu, identifié, qui paraît évident à mener, ne va en fait pas de soi et il ne faut pas lâcher, il faut accélérer !

Anne Lebel  
DRH de Natixis

DRH de Natixis depuis 2016, Anne LEBEL a un parcours varié et à dimension internationale :

- Conseil en organisation et management chez Bossard avec notamment de nombreuses missions dans l'accompagnement du changement
- HR Business partner dans l'industrie pharmaceutique avec des expériences de culture d'entreprise très différentes (Biotech et industrie pharmaceutique)
- DRH dans le monde financier ; Allianz dans la branche assurance de grands risques industriels puis Natixis



Le secteur financier semble être un bon élève en matière d'égalité professionnelle femmes / hommes. Est-ce votre perception ?

Les chiffres sont corrects si on raisonne tous métiers confondus et toutes CSP confondues. Mais si on entre dans le détail des métiers, des géographies et des responsabilités, la réalité est autre me semble-t-il.

Comment décririez-vous le positionnement de votre entreprise en matière d'égalité F/H ?

Pour nous c'est un sujet important qui fait partie intégrante de nos priorités stratégiques en matière de talent management pour les 3 ans à venir ; nous avons fait le choix de l'inscrire dans le cadre plus large de développement des diversités, comme les sujets de générations, de handicap, de nationalité, de profils. C'est important à mon sens de ne pas en faire un sujet à part.

Actuellement, nous avons 28% de femmes au Comité de Direction Générale, 25% de femmes dans le premier cercle de leadership. Les chiffres sont plus contrastés selon les business lines : plus de féminisation dans les services financiers spécialisés et l'Assurance, en revanche une féminisation moins marquée des métiers CIB\* et Asset Management. Pour nous, ce n'est pas qu'un sujet RH mais un sujet qui est aussi porté par les métiers. La RH met à l'agenda, outille, propose des solutions mais c'est le business qui traduit dans les pratiques et qui porte l'ambition. Ce ne doit pas être « un machin RH » sinon ça ne marche pas.

\* *Corporate International Banking*

Quelles actions avez-vous déjà menées ?

Nous avons communiqué sur la réalité des chiffres et nous nous sommes fixé des objectifs précis par pool de talents dans le cadre du plan stratégique : 50% de femmes chez les juniors, 40% dans le 2ème cercle de leadership, 30% dans le 1er cercle

de leadership, et 20% au niveau du COMEX Natixis et Comité de Direction Générale.

Ces objectifs globaux pour Natixis ont été traduits et précisés par Business Line, et accompagnés d'un plan d'actions qui peut être très différent d'une Business Line à l'autre. Les plans d'actions ont été partagés en Comité de Direction Générale, leur mise en œuvre est pilotée et monitorée. Nous avons également beaucoup travaillé sur les process de recrutement et sur les process RH en général - Talent Management en particulier, pour professionnaliser nos approches, les rendre objectives et les fonder sur la compétence. Parmi les actions engagées : des journées de découverte de métiers qui pourraient être perçus comme peu attractifs pour les femmes sont mises en place pour démystifier certains univers comme le trading. Un accord collectif sur l'égalité professionnelle est en place ; des actions ciblées de mentoring ont été engagées ; la diversité des candidats dans les plans de succession fait l'objet d'un suivi ; dans certaines lignes de business, les leaders ont des objectifs spécifiques relatifs au développement de la diversité. Enfin, nous nous appuyons sur un réseau de femmes « WINN », qui est développé dans la plupart des géographies de Natixis.

Quels types d'actions pour aller plus loin ?

Un énorme travail reste à faire pour travailler sur les biais inconscients et les stéréotypes. Des actions de formations ont été mises en place, des ateliers, des conférences, des moments d'échanges sur ces sujets existent notamment pour les leaders. Un sérieux game va être lancé cet automne. De nombreuses initiatives locales se développent également.

Afin de faciliter l'accès des femmes aux postes de responsabilité, un dispositif de sponsorship est en cours de mise en œuvre. Des membres du COMEX Natixis ou du Comité de Direction Générale vont être sponsors de talents féminins, afin d'aider ces talents à construire et mettre en œuvre leurs pro-

chaines étapes professionnelles. Ce n'est pas du mentoring, c'est spécifiquement focalisé sur le développement de carrière.

### Le plus efficace ?

Mettre les femmes en visibilité en travaillant sur les parcours professionnels, en les préparant à l'accès de postes à responsabilité et à l'exercice de ces responsabilités.

### Quelles actions spécifiques en matière de violence sexiste au travail ?

Notre principe d'action est d'appliquer la tolérance zéro ! Nous avons récemment mis en place une politique de Conduct , ce qui nous permet d'identifier un plus grand nombre de situations et de les traiter. Notre Code of Conduct est très clair là-dessus, et c'est une conviction portée par l'ensemble du comité de direction générale. Pour autant, ce sont des sujets assez locaux et différents d'une Business Line à l'autre. Chaque fois que nous sommes amenés à intervenir, nous communiquons localement. Sur ces sujets nous travaillons aussi avec nos partenaires sociaux qui sont des vecteurs de remontées d'informations et qui savent que nous agissons pour traiter les situations. Le top management est parfaitement aligné et ce n'est pas un sujet de plaisanterie.

### Vous-même comment êtes-vous parvenue à un poste stratégique ?

J'ai 4 enfants et ça suppose un certain « contrat familial » et une forte organisation personnelle. J'ai toujours travaillé mais au sein de notre couple nous avons toujours fait en sorte de maintenir un certain équilibre dans la manière dont nous construisons nos carrières, afin que l'un de nous soit plus disponible. J'ai aussi toujours fait confiance à mon intuition, je sais ce que j'aime et quels sont les ingrédients nécessaires à ma performance. J'ai refusé certains postes et su saisir des opportunités.

Pour autant dans notre pays, nous avons encore beaucoup de réflexes qui font que la partie logistique du foyer incombe souvent à la femme, il y a donc nécessité de négocier avec son conjoint parfois.... La pression sociale des écoles est de ce point de vue assez pénible, on appelle toujours la mère ! Les sujets de parentalité sont donc également essentiels. Il faut aménager le temps pour les hommes aussi et les déculpabiliser de prendre du temps pour leur famille. C'est un sujet qui fonctionne bien au Royaume Uni mais c'est plus compliqué dans la société française.

### Les nouvelles générations F ou H agissent elles différemment de celles des années 90 ?

Les femmes des nouvelles générations se posent ces questions différemment ; par ailleurs, le développement du télétravail, et l'usage des nouvelles technologies facilitent l'organisation.

Vous êtes DRH d'une entreprise internationale, quel regard sur les différentes cultures ?

Aux USA le traitement de l'égalité professionnelle est plus systématique et plus processé. En Asie le sujet est pris de façon sérieuse ; au sein de Natixis, un plan d'action a été également déployé en Asie, et le réseau Winn se développe ; ce réseau accueille d'ailleurs aussi bien des femmes que des hommes.

### Une femme qui vous inspire ?

Condoleezza Rice.

### Un dernier mot ?

C'est un sujet à traiter sans opposer les femmes aux hommes, sans culpabiliser ; à traiter de façon factuelle, en professionnalisant l'arsenal des outils et process RH. Le traiter de façon militante est crispant pour tout le monde, il faut rester rationnel pour être efficace.



## Isabelle Seneterre

DRH d'Amundi

DRH d'Amundi, Isabelle Seneterre a une expérience variée entre business et RH, finance et grande distribution, France et International.

Elle a débuté sa carrière au Crédit lyonnais (Paris et New York), a travaillé en République Tchèque pour Carrefour. Elle rejoint Amundi en 2010 et devient DRH en septembre 2011

Le secteur financier semble être un bon élève en matière d'égalité professionnelle femmes / hommes. Est-ce votre perception ?

Les chiffres peuvent le laisser penser en effet car le recrutement se fait globalement à parité et le secteur financier recrute de nombreuses femmes issues des écoles de commerce ou à Bac +5 et recrute essentiellement des cadres. En revanche cette parité s'estompe dans les instances dirigeantes. Donc, à la fois oui il me semble que le secteur financier se classe parmi les plus vertueux sur ce sujet mais il reste des progrès à faire.

Comment décririez-vous le positionnement de votre entreprise en matière d'égalité F/H ?

Plutôt bien : 42 % de femmes au Conseil d'Administration, 21% au Comex, et 35% chez les mana-

gers et nous avons nommé des femmes à la tête de grands pays : Italie, Allemagne, USA par exemple. La DG soutient ce mouvement car elle est convaincue que la diversité est source de richesse et de performance des organisations. Bien sûr il reste des actions à mener !

Quels types d'actions pour aller plus loin ?

Il nous faudrait mieux utiliser notre réservoir de talents femmes, jeunes managers, managers confirmés et / ou celles dont la carrière s'est décalée suite à des événements familiaux. La RH doit les repérer, les aider à se manifester, à prendre des responsabilités, à oser ! Il faut aussi continuer à lutter contre les stéréotypes en ne pensant pas à leur place par exemple. Donner confiance et assertivité aux femmes sans les transformer en hommes.



Nos modes d'organisation doivent aussi continuer d'évoluer pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, pour qu'ils soient notamment plus compatibles avec la parentalité.

### Quelles actions avez-vous déjà menées ?

Entre autres actions : Identification et accompagnement des talents féminins, analyse des écarts de rémunération, soutien à la création d'un réseau Mixité chez Amundi.

L'action la plus efficace a sans doute été de bien traiter les rémunérations lors des congés maternité.

### Votre priorité ?

Ne rien lâcher sur la rémunération ! être toujours vigilants sur ce sujet en monitorant systématiquement le sujet lors de la campagne annuelle.

### Quelles actions spécifiques en matière de violence sexiste au travail ?

Nous l'avons fait de façon très formelle dans la partie anglo-saxonne mais pas encore en France. Un projet de charte est à l'étude.

### Vous-même comment êtes-vous parvenu à un poste stratégique ?

Je n'ai pas rencontré de réelles difficultés, j'ai eu un parcours assez naturel et des patrons qui ont su me proposer des responsabilités. C'est sans doute plus facile dans le domaine des RH. J'ai plutôt eu l'impression qu'être une femme était une force. Le rapport d'influence ne passait par un rapport de force ou de rivalité. J'ai toujours réagi face à des propos sexistes ou discriminatoires, je n'ai jamais rien laissé passer.

### Que pensez-vous des quotas, de la parité ?

Je ne suis pas très favorable à la politique des quotas mais en revanche il faut se fixer des objectifs,

et se contraindre à présenter une femme à chaque poste vacant. Par ailleurs notre ancrage anglo-saxon nous pousse à une certaine exigence en la matière.

### Les nouvelles générations agissent elles différemment ?

Je constate que les jeunes femmes ne sont pas vraiment fan de ce sujet et elles pensent qu'elles sauront se débrouiller. Le discours des hommes a beaucoup évolué, ils sont assez volontaristes pour faire progresser l'égalité professionnelle. Ces sujets sociétaux font bouger les équilibres et ce n'est pas si simple.

### Vous êtes DRH d'une entreprise internationale, quel regard sur les différentes cultures ?

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un sujet très différent selon les pays, j'ai voulu mettre une politique chapeau sachant que les différences sont très fortes entre pays. Par exemple aux USA la vision du sujet est très militante avec une politique de quota. Il n'y a pas vraiment de politique européenne non plus, les allemands sont sur la non-discrimination, l'Angleterre est dans la foulée des USA et l'Italie plus sur la maternité. Au Japon, c'est une vraie difficulté pour les femmes dirigeantes qui « la jouent petit profil » pour se faire une place.

### Une femme qui vous inspire ?

Françoise Giroud, Edmonde Charles-Roux, Jeanne Moreau, des femmes libres, courageuses !

### Un dernier mot ?

Je conseille à tous la lecture du « Quai de Ouistreham » de Florence Aubenas pour regarder chaque femme différemment, en particulier toutes les « invisibles » qui se battent.



*Aude AMARRUTU*

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL &  
TRAVAIL DES FEMMES... QUEL RAPPORT ?

*« De toute façon, c'est bien connu, les femmes travaillent moins que les hommes. Elles sont moins impliquées dans leur boulot, mais c'est normal, elles ont tellement de choses en tête : les enfants, le ménage, les courses... » « On ne va quand même pas recruter une trentenaire ? Elle va nous faire un bébé dans l'année, et hop, congé maternité, puis départ tous les soirs à 17h sans compter les absences pour s'occuper des enfants malades ! » « Oui elle gagne moins que son homologue masculin. Mais c'est normal, elle a moins de potentiel, et puis de toute façon en tant que femme elle n'atteindra jamais un poste de direction. »*

Ces clichés ont la vie dure, j'ai l'impression de les avoir toujours entendus et, bien plus inquiétant, de ne pas percevoir d'évolution sur ce sujet, en particulier dans les médias. En tout cas, je n'en percevais pas, mais les choses changent progressivement et je suis d'avis que la Qualité de Vie au Travail n'est pas étrangère à cet embellissement.

Je souhaite partager avec vous ma vision des choses ainsi que mon expérience en tant que DRH « obsédée par la Qualité de Vie au Travail » sur cette question.

### **Ne mélange-t-on pas des choux et des carottes ?**

Les RH adorent les modes. Ils (enfin nous, enfin les RH) s'engouffrent régulièrement dans une nouvelle brèche, la surexploitent, la dénaturent, l'épuisent, se lassent puis courent de façon tout aussi effrénée vers leur nouvelle marotte. On a vu ainsi ces dernières années toute la profession partir à l'assaut, en vrac, du big data qui devait révolutionner le métier des RH, de l'agilité, de l'entreprise libérée, des chatbots, et j'en passe. La QVT ne fait pas exception, et comme pour chacun des autres sujets en vogue, on finit par ne plus comprendre de quoi il s'agit réellement tant le concept a perdu de sa substance.

Parler de Qualité de Vie au Travail revient en fin de compte à se recentrer sur la composante essentielle des Ressources Humaines. Cela consiste en effet à placer les hommes et les femmes au cœur des préoccupations (et non pas les processus ou les questions

juridiques par exemple) et pousse à se poser des questions essentielles autour du sens donné au travail, des conditions d'exécution de celui-ci, de la santé et de la sécurité, et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle notamment. Evoquer la QVT n'est donc pas seulement une mode, un concept qu'il faut absolument évoquer pour être lu en 2018 (même si on peut avoir cette impression en lisant de nombreux articles récents), c'est un retour aux fondamentaux de la profession.

Le sujet de la QVT est complexe et protéiforme, il recoupe plusieurs domaines des Ressources Humaines (formation, gestion des compétences, organisation du travail, management...). De plus, mesurer les résultats d'une politique de QVT au sein d'une entreprise pose la double difficulté de la mise en place de nombreux indicateurs, dont certains qualitatifs, d'une part, et d'autre part, de devoir souvent attendre plusieurs mois voire années pour être en mesure d'apprécier des effets. Car non, adresser la QVT ne vous permettra pas de multiplier la croissance de votre entreprise par 2,3 dès la première année ni d'augmenter de 28% le taux d'engagement de vos salariés, contrairement à ce que certains veulent nous faire croire !

Dès lors, est-il raisonnable de penser et d'écrire que la Qualité de Vie au Travail peut avoir des répercussions sur le travail des femmes, à court et moyen terme ? Je suis persuadée que oui ! Car nous parlons de véritables mutations, de changements profonds des mentalités en entreprise qui peuvent radicalement faire évoluer le débat en l'abordant sous un nouvel angle.

### **En quoi la QVT permet de reposer les termes du débat**

L'espoir réside dans le fait que s'intéresser à la Qualité de Vie au Travail conduit nécessairement à l'acceptation d'une plus grande diversité dans l'entreprise, sous toutes ses formes, ce qui permet de faire bouger les lignes et de ne plus s'arrêter à des clichés ou des présupposés.

Concrètement, un des facteurs importants de la QVT est de proposer aux salariés d'établir un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Il s'agit de mettre en place différents dispositifs pour permettre à chacun de moduler son organisation en fonction de ses souhaits et de ses contraintes. Hommes ou femmes, contraintes familiales ou toute autre.

Ainsi, dans ma société résolument engagée dans la voie de la QVT (question de cohérence de la part de la DRH que je suis), les demandes de passage à temps partiel se multiplient. Il faut dire que ce type d'organisation est tout à fait accepté en interne et que plusieurs membres de la Direction – tous des hommes - ont fait le choix de réduire leur activité. Plusieurs points sont intéressants dans cet exemple : premièrement, les raisons pour lesquelles les personnes concernées ont souhaité passer à temps partiel sont le souhait de passer plus de temps avec ses enfants dans la moitié des cas seulement, et pour les autres on parle de choix personnels, de loisirs, de projets divers, d'envie d'avoir du temps pour soi ou avec son conjoint. Deuxièmement, le fait que des membres de la Direction aient fait ce choix le banalise, et nombreux sont ceux qui en font la demande, sachant que cela sera accueilli avec bienveillance par l'entreprise et, très probablement, accepté. Troisièmement, on parle principalement d'hommes. L'image traditionnelle « temps partiel = 4/5e = mère de famille = absence le mercredi » ne correspond plus à la réalité de l'entreprise, les formes de temps partiel se multiplient (60%, 80%, temps partiel pour raisons familiales...) et deviennent une réalité ordinaire au sein de l'organisation.

Il en va de même pour la flexibilité des horaires de travail : bien sûr, les parents profitent de cette souplesse qui les aide dans leur organisation, mais c'est aussi le cas des personnes pratiquant un sport ou un loisir, ou de salariés qui souhaitent éviter les heures de pointe dans les transports par exemple. Ainsi, des hommes comme des femmes, de tous

âges, adaptent leurs horaires et il ne vient à l'idée de personne de montrer du doigt un salarié partant un peu plus tôt que ses collègues ni de lui coller l'étiquette de celui/celle-qui-va-chercher-ses-enfants.

La banalisation de ces choix ne permet plus de prédire quel(le) salarié(e) demandera une adaptation de son temps de travail, et c'est en cela que cette flexibilité est un atout pour parvenir à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Le prolongement de la durée du congé de paternité que je souhaite vivement va dans le même sens : avec un congé de paternité de la même durée que le congé de maternité, hommes et femmes seront logés à la même enseigne et représenteront le même « risque » d'absence en cas de naissance, de quoi renforcer encore l'égalité de traitement. Inutile dès lors d'écarter un CV sous prétexte qu'il s'agit d'une femme ayant la trentaine...

### Quels autres apports de la QVT dans la lutte contre les inégalités ?

Prôner la Qualité de Vie au Travail c'est également s'efforcer de proposer des évolutions professionnelles riches et épanouissantes à ses salariés, les aider à développer leurs compétences et à créer leur propre parcours. On s'extrait d'une vision à l'ancienne très sclérosée qui voulait qu'un salarié reste à son poste ou évolue de façon uniquement verticale, avec toujours plus de responsabilités et de management, pour adopter un point de vue beaucoup plus ouvert et créatif.

La Gestion de Carrière consiste alors à se focaliser sur les compétences, acquises et à acquérir, ce qui ouvre considérablement le champ des possibles. En mettant en place des matrices de compétences, en évaluant les collaborateurs avec une réelle et pleine objectivité, on peut sortir des carcans et identifier des opportunités qui n'auraient pas été envisagées sans cette approche ouverte et des outils adaptés. S'efforcer de permettre à chacun d'évoluer dans l'organisation, en mettant au service du projet commun les meilleures compétences, c'est ouvrir de

nombreuses portes qui pouvaient être fermées aux femmes jusqu'alors, mais aussi aux personnes peu diplômées par exemple. De même, le raccourci facile qui nous fait dire que certains métiers sont plus adaptés aux hommes et d'autres aux femmes peut être remis en question si on s'appuie sur une approche différente, fondée sur les compétences, et loin de tout parti pris.

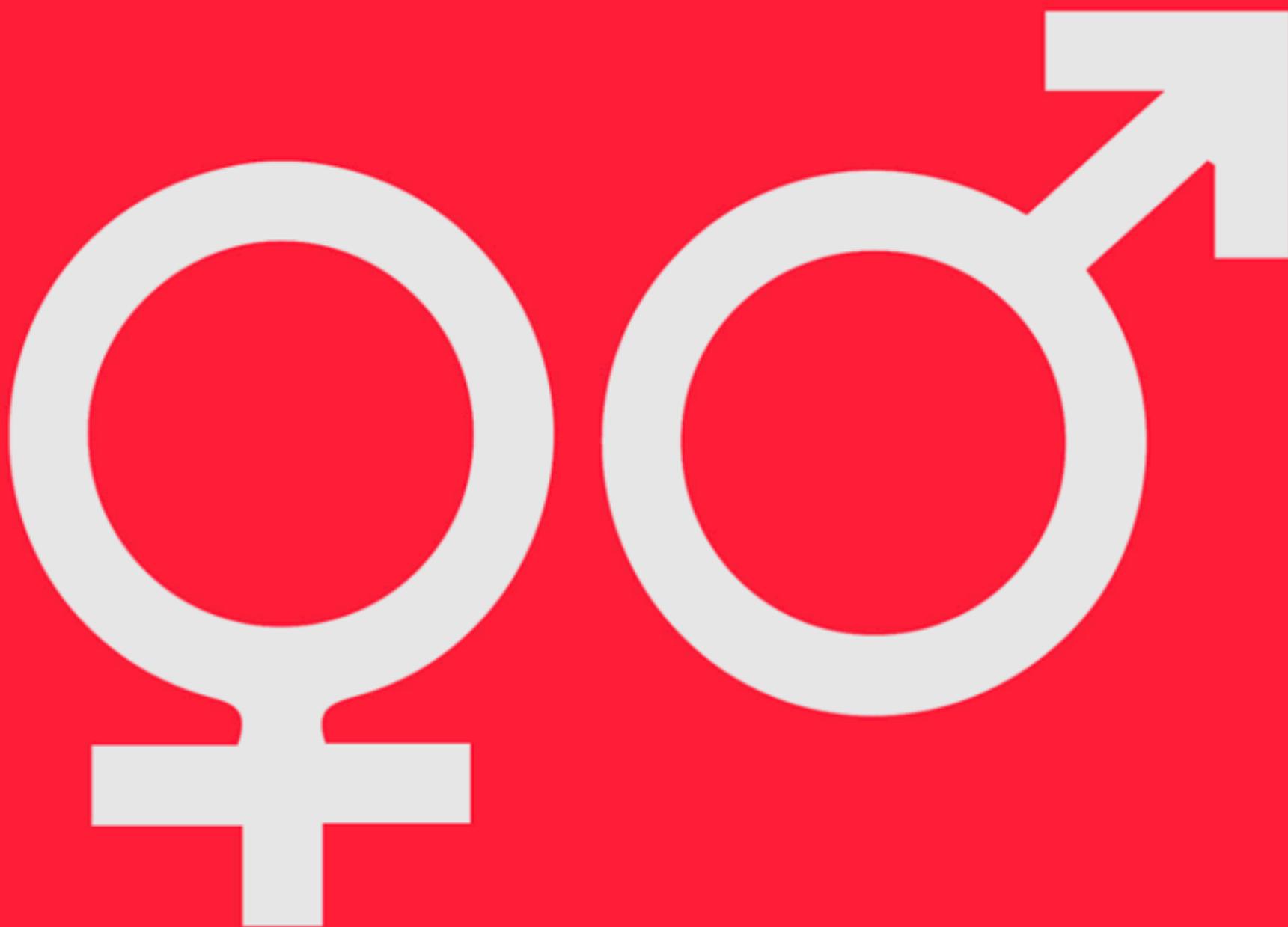
Un autre aspect de la Qualité de Vie au Travail que l'on peut évoquer est la notion de services que l'entreprise propose à ses collaborateurs. Certaines mettent à disposition par exemple des places en crèches pour les jeunes enfants de leurs salariés, des services de conciergerie ou des CESU. Si ces avantages sont généralisés dans les plus grandes entreprises depuis des années grâce à l'action des Comités d'Entreprise notamment, leur présence, plus timide dans les PME et TPE, tend à se développer, par souci du bien-être des salariés ou pour se démarquer de ses concurrents dans le cadre du recrutement, voire pour céder à une injonction qui voudrait que ces services fassent partie du package de base de toute société moderne. Si on peut discuter les motivations des entreprises qui les proposent, il est certain que le déploiement de ces services apporte un soutien évident à tous les collaborateurs concernés, sans distinction, notamment de sexe, ce qui permet à chacun de mieux gérer ses contraintes personnelles et d'être de fait moins impacté dans son activité professionnelle par, par exemple, la garde des enfants. En outre, si l'employeur de monsieur propose des services qui ne sont pas mis à disposition par l'entreprise de madame, l'homme peut se voir dès lors investi de missions traditionnellement dévolues aux femmes, typiquement déposer son enfant à la crèche et/ou aller le chercher le soir. Les mentalités d'une entreprise dont les membres, quel que soit le sexe, se préoccupent de ces questions ne peuvent qu'évoluer et les présupposés sexistes se réduire.

Autre sujet porté par la Qualité de Vie au Travail, l'aménagement des locaux. L'importance que revêt l'environnement de travail n'est plus à démontrer,

et nombreuses sont les entreprises qui investissent dans des équipements et du mobilier adaptés, fonctionnels et parfois design, ainsi que dans la décoration. Mais une société qui a pleinement intégré les principes de la Qualité de Vie au Travail sera également attentive au fait que ses installations sont adaptées à l'ensemble de ses collaborateurs : mobilier spécifique pour les personnes en situation de handicap, possibilité de travailler dans des environnements plus ou moins ouverts, plus ou moins bruyants, plus ou moins détendus, plus ou moins collaboratifs... chacun pouvant ainsi trouver sa place. D'une manière plus générale, l'ensemble des éléments proposés par l'entreprise, par exemple des activités de loisir s'il y a lieu et si cela a du sens, doit être suffisamment vaste pour n'exclure personne, voire pour favoriser l'inclusion. Et c'est en traitant tous les collaborateurs sur un pied d'égalité, en ne marquant pas de différence, en permettant à chacun d'être soi-même dans la diversité que les inégalités de traitement s'estomperont irrémédiablement.

En tant que partisane de la Qualité de Vie au Travail, et en tant que femme, je suis convaincue que la QVT permettra (et permet déjà) de faire évoluer la situation du travail des femmes, mais pas seulement : c'est la diversité dans son ensemble qui est adressée. Chaque salarié est invité à trouver son équilibre en fonction de ses souhaits, contraintes et aspirations, tous étant accueillis avec respect et compréhension.

*Aude AMARRURTU est une jeune DRH... Son intérêt pour les RH se manifeste dès le début de ses études et la conduit à effectuer un apprentissage de deux ans dans ce domaine chez L'Oréal. En 2011, elle intègre une jeune société de service informatique pour créer la Direction RH & Communication, et c'est dans ce cadre qu'elle met l'accent dans son activité sur la Qualité de Vie au Travail et l'individualisation de l'expérience collaborateur. Depuis 2015 elle est DRH d'ITELIOS et a rebaptisé son poste Head of People & Culture Development pour refléter les priorités de la fonction : les personnes, les équipes et la culture d'entreprise.*



**LES INGENIEURS VIENNENT DE MARS**



**LES RH VIENNENT DE VENUS**

André PERRET, Vice Président Groupe Dever

## Et si on parlait de sexe ?

Non, n'éloignez pas vos enfants et vous, Messieurs ne commencez pas à fantasmer. Je vous propose seulement de poser une question à laquelle personne ne répond ou ne souhaite répondre : pourquoi les RH sont-elles devenues en quelques années un repaire de filles, et pourquoi les entreprises ne trouvent-elles pas suffisamment de femmes ingénieures ou de femmes informaticiennes ? Dans un monde où certains internautes s'indignent parfois un peu rapidement pour se mettre personnellement en valeur, je tiens à préciser que mon propos ne se veut en rien provocateur, et que je souhaite seulement apporter un éclairage sur un sujet jamais traité dans les articles spécialisés en RH. Merci de garder cela à l'esprit avant de me taxer de sexisme – une attitude que j'ai en horreur – ou de quoi que ce soit d'autre !

On pourrait, en parlant de répartition des sexes dans les professions, préciser que les avocats et les médecins sont déjà passés par cette tendance à la féminisation, et ajouter que les professions financières en prennent également le pli. Pour parodier la chanson : « où sont les hommes » ? Vous ne me direz pas qu'ils sont tous ingénieurs ou informaticiens ! Commerciaux, peut-être ? Sur ces mouvements, il y aurait une thèse à écrire. Alors, contentons-nous seulement d'essayer de comprendre pourquoi les RH se sont autant féminisées.

Cela peut se jouer dès la naissance, voire avant  
Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur le sujet, mais l'incidence des choix parentaux sur la couleur de la chambre du bébé et les accessoires n'est, déjà, pas innocente. Par la suite, le regard des grands-parents et beaux-parents participe à l'établissement des orientations ultérieures, et le primaire à l'école marque d'une façon indélébile ce qui favorisera la construction des représentations mentales, parties prenantes des perceptions infantiles sur les métiers. Une profession assise ou une profession debout ?

## « Tout petit à l'école... »

Les choix des enfants ou leur attrait pour telle ou telle profession ne sont supportés que par l'image parentale, environnementale ou « sociétale ». On veut être vétérinaire pour soigner le chat ou le chien qu'on aime tant, on veut être joueur de foot pour ressembler à son idole, pilote d'avion, mannequin... Ces attirances sont le fruit des histoires qu'on regarde à la télévision, les aboutissements de façonnages par Toys'r Us ou la Grande Récré. Des poupées pour les filles, des voitures et mécanos pour les garçons. Et quoi qu'on en dise, les parents qui surprennent leur fils à jouer à la poupée seront complètement perturbés, même s'ils sont « ouverts d'esprit ».

Ensuite les choses n'évoluent guère : les filles sont-elles motivées par les maths, le prof admettra qu'elles puissent devenir enseignantes...ou entrer dans une « école supérieure de gestion » pour y suivre une filière « compta », ou mieux passer par l'alternance type GEA... En revanche, qu'elles préparent les classes prépa de type maths sup est une toute autre histoire ! Il est vrai que cette piste est encore élitiste et que les parents modestes ne l'envisagent même pas. D'ailleurs, de nombreux articles sur le sujet mettent en évidence une forme d'autocensure de la part des jeunes filles : « non, je n'ai pas ma place dans l'industrie »...

## Le choix d'une filière

Après le bac, opter pour une filière ne revient pas encore à choisir un métier. Le plus souvent, c'est le choix d'un dispositif (études courtes ou longues, alternance ou pas...), avec des moteurs qui vont de l'accompagnement d'une copine qui fait la même chose à l'avis « éclairé » des parents, en passant par ces « conseillers d'orientation » qui n'ont généralement jamais mis les pieds en entreprise et qui véhiculent des a priori et des clichés souvent inadéquats. Mais il est vrai, pour pondérer mon propos, que leurs propres directives viennent de beaucoup plus haut. Et je reconnais qu'après avoir lu le texte écrit par Françoise Vouillot, maître de conférence

à l'Inetop, en charge de la formation des conseillers d'orientation, j'imagine qu'eux-mêmes supportent, pour ne pas dire portent, le poids sociétal sans grands moyens d'action.

### Bac+3, le début des erreurs

Les universités et écoles vont donc recruter, sur les licences pro ou non et sur les filières RH, des étudiantes, et ce pour deux raisons majeures.

D'une part il y a davantage de candidates, en interne d'abord en matchant les DUT et BTS Gestion déjà majoritairement féminins et en absorbant les « erreurs d'orientation annexes ». Les exemples de parcours de ce type sont nombreux : j'ai fait une licence de psycho, mais il n'y a pas de débouchés ; j'ai fait un bac+2 commerce et je n'aime pas vendre ; on m'oriente vers des filières d' « assistante de gestion »... Quitte à parler d'assistantat, autant parler d'assistante RH !

La seconde raison serait que les niveaux post bac seraient plus faibles chez les garçons que chez les filles, et qu'ils seraient ainsi plus facilement refoulés. Je passe sous silence les écoles qui spécialisent les bacs +3 (recrutement, formation, paie...), mais y inscrivent les jeunes en fonction des places, du nombre et éventuellement des motivations ! Quitte à être dans la provocation, allons plus loin encore. Comment se fait-il que non seulement les filles soient en situation de monopole dans ces filières, mais qu'elles soient en même temps (comme dirait notre Président) majoritairement issues de la « diversité » ? Nous y reviendrons.

### M1 et M2

On s'approche du choix final en commençant à envisager un « métier » (généraliste, GPEC, Audit social, contrôle de gestion social, SIRH...). Ce sont les stages, la plupart du temps, qui ont créé l'ouverture, mais force est de constater qu'on est encore entre filles (sauf peut-être pour les M2 nécessitant une compétence linguistique). Si l'on y trouve plus

de garçons, ils restent quand même minoritaires. Et puis, les vases communicants se mettent en place : comme dans les facs de droit, mais aussi en psycho, ou en médecine, plus il y a de filles, moins il y a de garçons.

### Une approche comportementale différente ?

D'aucuns imaginent que l'attrait d'une profession pour un sexe repose sur les qualités que l'on prête au genre en question. Ainsi ai-je déjà entendu dire que si les femmes se précipitent sur la fonction RH, c'est parce que la correspondance est aisée avec les « soft skills » féminins. Outre le côté éminemment sexiste de ce propos, il me semble que la question est mal posée. Quelles seraient ces qualités nécessaires à la pratique de la fonction RH ? L'empathie, la gentillesse, l'ouverture, la douceur, mais aussi l'absence de calcul, la franchise, l'abnégation ? Je vous assure connaître dans mon environnement professionnel des « manipulatrices perverses narcissiques » capables de concurrencer leur propre patron mâle présentant le même profil. Ainsi, il y aurait les « Bad DRH boy » et les « good DRH girl » ? Un grand n'importe quoi, non ? Bien que notre réflexion pousse à la généralisation, il n'est guère envisageable d'imaginer une structuration de l'exercice du métier par les qualités managériales supposées intrinsèques ou endogènes... En revanche, que la « curiosité intellectuelle » et la capacité à mixer l'orientation quantitative et chiffrable à l'ouverture humaine, soient déterminantes, ça peut-être ! Mais qui peut dire que ces qualités ou aptitudes sont l'apanage d'un sexe ou de l'autre ?

De même, la « carrière » est un pôle d'attractivité de moins en moins sexué. Si, voici quelques années, les filles osaient moins (généralement en prenant en compte leurs carences, alors que les hommes en faisaient fi...) il me semble aujourd'hui que les cartes sont mieux distribuées. Les « radicales » diront que non, et il est vrai vrai que le plafond de verre est loin d'avoir été détruit... sauf peut-être

dans les RH. On peut donc, légitimement, se demander pourquoi.

### Un problème sociétal pour lequel on demande à l'entreprise de trouver des solutions

En fait, il me semble que l'explication est moins valorisante que souhaité : la filière RH démarre par un positionnement d'assistante : nos « secrétaires de direction des années 70 », de la même façon que l'on parle d'assistantes commerciales ! C'est bien, pour les filles, non ? Et, comme on est dans l'exécution et non dans le « pouvoir », on peut même permettre à des jeunes femmes issues de la diversité de s'y engager. Pour favoriser ces recrutements en école ou à l'université, on va exploiter les visions « dépassées » de la fonction : les approches comptables, les approches logistiques (recrutement, formation) ou encore les approches « Excell » (contrôle de gestion sociale)... J'ai beau chercher, où sont les « datas analystes RH », les « négociatrices sociales », les « développeuses du capital humain » ? Comme on mélange allégrement les genres (sans jeux de mots), on fera passer la pilule à grand renfort de « bonheur au travail » ou encore de « remettre l'homme au centre »...

Seulement voilà : les assistantes, prises dans le flux tsunamien, en veulent plus... Démographie oblige, elles commencent à accéder aux postes de direction. Illusion ? Pas pour les plus acharnées d'entre elles, mais pour le plus grand nombre, je ne peux m'empêcher de comparer le rapport relationnel de ces « DRHes » avec leurs N+1 avec celui qui présidait à la relation entre les DRH mâles et leur hiérarchie. Que penser de ce DG qui, après deux appels téléphoniques (fixe et mobile), déboule comme une furie dans le bureau de sa DRH en entretien et « sans frapper et sans égard pour le visiteur » lui hurle : « pourquoi tu ne réponds pas » ? Et je ne parle pas de ces dizaines de DRH qui ne peuvent sortir de l'entreprise sans justification. Jeune DRH, jamais mon N+1 n'aurait imagi-

né m'obliger à lui remonter mon emploi du temps ! Les temps changent...

En outre, les injonctions de lutte contre les discriminations portent leurs fruits. Il faut des postes pour intégrer les filles et leur permettre de faire carrière, et comme elles ne se précipitent pas sur les postes techniques ou numériques....

Enfin, et c'est loin d'être exhaustif, les filles ont tendance à privilégier, au-delà des fonctions, l'orientation par les filières. Comme l'explique Jean Marie Peretti, on les retrouve en situation majoritaire aussi dans l'économie sociale et solidaire, alors que les salaires y sont moindres qu'ailleurs... Ce n'est peut-être pas innocent. Un industriel de la robotique me signalait qu'il n'avait commencé à recevoir des candidatures d'ingénieures femmes qu'après avoir expliqué que ses applications se situaient dans l'environnement médical. RH, social, humain, service : si ce n'est pas une série de stéréotypes, qu'est-ce que c'est ?

Les risques de laisser perdurer cette situation ? Quel est le portrait-robot du professionnel de la fonction RH ? D'après le 5ème baromètre RH réalisé par Bodet Software et l'ESSCA (école de management basé à Paris et Angers), c'est une femme, de moins de quarante ans, dotée d'une formation Bac+5.

Dans le détail, ce baromètre note en effet une forte féminisation de la profession avec 63% de femmes parmi les 684 acteurs des ressources humaines interrogés. Une profession plutôt jeune également, puisque 44% ont moins de 40 ans et un niveau de formation assez élevé : 52% des professionnels des RH sont ainsi titulaires d'un diplôme de niveau Bac+5 et 25% d'un Bac+3.

Je vais croire que la sélection « naturelle » va permettre aux femmes d'exploser le plafond de verre. Mais à une condition : considérer sa promotion comme une juste reconnaissance, et non une faveur. Et, à la réflexion, à une seconde condition : ne pas essayer de singer les hommes dans une

telle situation. Ne pas « genrer » la fonction serait un service à rendre à la fonction... Dès lors, le travail d'émancipation sera celui de la reconnaissance du rôle du DRH, et non de son sexe. À l'époque du «RH bashing», interrogez-vous sur le fait d'avoir considéré que la « salope » du film « Corporate » était la RRH et non (alors que son rôle était encore plus toxique) son N+1, un homme joué par Lambert Wilson. Quitte à faire de la récupération facile, mais pourquoi s'en priver, l'avenir de la femme en RH est lié à la valorisation de la fonction par la charte de déontologie de la fonction RH, n'est-ce pas François Geuze ?

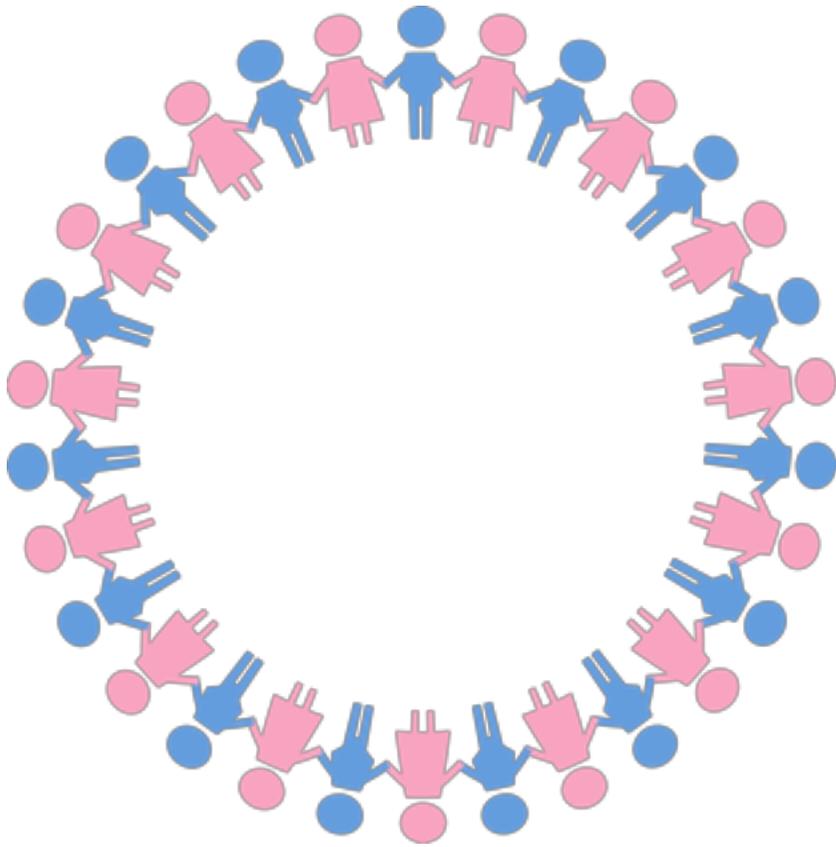
Le débat sur la féminisation est presque aussi important que la féminisation elle-même. Lors des discussions sur le même thème, mais à propos des professions juridiques (en particulier celle de magistrat), les risques identifiés étaient le laxisme et l'approche sociale de la justice, ce qui en disait long sur les idées masquées. Mais n'est-ce pas ce

que nous sommes en train de faire avec les RH ? On en oublierait presque qu'il y a quelques décennies la fonction « personnel » était garantie 100% testostérone et, qui plus est, souvent militaire.

### Et les ingénieures ?

La « bonne pratique » est celle qui consiste à apporter un angle de vision différent de celui porté par la société et la famille auprès des jeunes filles, et dès la classe de 3e. L'expérience d'Orange est à mettre en valeur. Il convient d'y associer les femmes ingénieures à travers le shadowing. Le principe de l'action shadowing est le suivant : des collégiennes et des lycéennes suivent des femmes ingénieures durant une journée de travail en entreprise afin de se projeter dans une carrière scientifique. Cette action a été lancée en 2009 et se poursuit depuis. Le 3 mars dernier, Orange a signé à Bruxelles un Code des bonnes pratiques, qui contient un ensemble de bonnes résolutions destinées





à inciter les femmes scientifiques à faire carrière dans le secteur des technologies de l'information et des communications (« European Code of Best Practices for Women and ICT »). Un pas de plus vers l'égalité hommes/femmes dans ce groupe où ces dernières représentent 11 % du personnel des métiers du réseau, 22 % de celui de l'informatique et 25 % de celui de l'innovation.

« Les jeunes femmes qui ont suivi des études d'ingénieur préfèrent en général s'orienter vers d'autres secteurs que celui des NTIC. Pourtant, c'est celui qui offre le plus de débouchés et dans lequel l'écart salarial entre les hommes et les femmes est le moins important », assurait il y a quelque temps déjà Laurent Depond, directeur de la diversité du groupe Orange. Le nerf de la guerre est donc bel et bien de combattre les préjugés, le plus tôt possible, autrement dit dès le collège et le lycée.

**Les femmes sont certainement les mieux placées pour agir !**

Une amie, en charge des programmes « exécutive éducation » au sein de l'Institut Mines Télécom, me disait récemment ceci :

*« C'est difficile pour une femme d'aller dans un environnement d'homme (l'inverse est sans doute vrai aussi, mais on l'observe avec beaucoup plus de bienveillance...) => du coup, la "démarche pionnière" rend le changement encore un peu plus difficile.*

La pionnière est BEAUCOUP plus observée évidemment et de façon inéquitable (en politique – cf. dans la campagne de N. Sarkozy on parlait de Sarko & Ségo : pourquoi pour l'un le nom et pour l'autre le prénom ?). Dans les médias, quel que soit le rôle de la femme, on observera sa tenue ou son look ou son physique (la seule qui a déminé le système, c'est Angela Merkel qui a le même look depuis 12 ans) Dans l'entreprise, la femme qui perce est forcément excessive : son comportement est ENCORE un peu plus ambitieux, et donc, les critiques qui peuvent lui être faites, sont bien souvent justifiées... Si bien que la pionnière peut être vue comme une "peste" – parce que son comportement est excessif – y compris par ses congénères.... Dès lors, cela oblige à s'interroger aussi sur la responsabilité des femmes : elles intériorisent les interdictions sociétales, culturelles, éducatives.... (Je n'aime pas réclamer une augmentation...)

Effectivement, lorsque l'expérience d'aller visiter les classes de 3e fonctionne, c'est avant tout parce que ce sont les femmes elles-mêmes qui opèrent la démarche et sont les seules légitimes pour contre-carrer, s'il le faut, le discours d'une autre femme, à savoir la mère.

Oui, c'est bel et bien la société et ses différentes composantes qui façonnent ces flux sexués dans l'entreprise, et c'est à elle qu'on demande de régler le problème. À moins qu'elle n'y trouve, elle aussi, son compte ?

*Article paru sur le site Focus RH en septembre 2017*



**Christine PELLISSIER**

# UNE NOUVELLE RÉFORME

## De nouvelles obligations en matière d'égalité entre les femmes et les hommes : quels effets attendus pour cette réforme ?

Les mesures législatives en faveur des femmes en entreprise figuraient en bonne place au titre des réformes attendues cet automne.

Sur le volet comportemental, la Loi n°2018-703 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes parue discrètement à la veille des congés d'été, le 3 août dernier, introduit la notion d'outrage sexiste dans le code pénal et étend une nouvelle fois la définition des infractions de harcèlement moral et sexuel. La Loi 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel complète ce dispositif, notamment par la création du référent pour la prévention du harcèlement sexuel, dont la mise en place devrait susciter nombre d'interrogations.

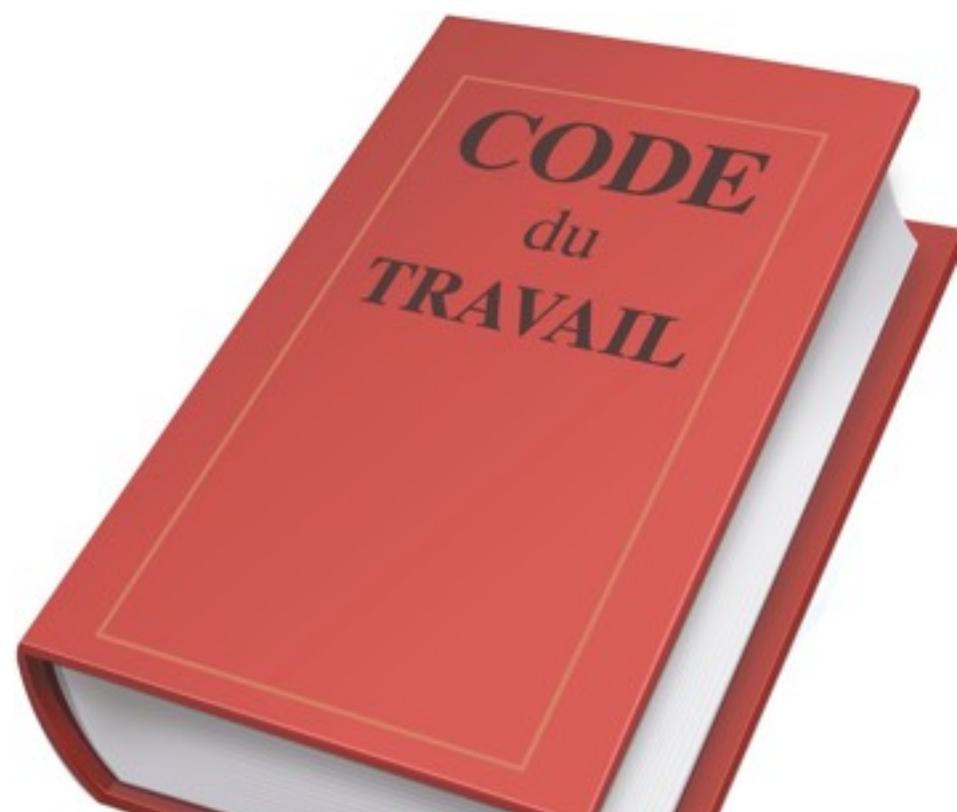
Mais c'est sur le volet des rémunérations que nous concentrerons ici notre propos. La Ministre du travail, Muriel Pénicaud n'avait-elle pas annoncé dans son plan d'action il y a quelques mois : « les inégalités de salaires, je dis basta » ! ».

Sur le papier au moins, c'est aujourd'hui chose faite avec la loi sur l'avenir professionnel. Espérons maintenant que la montagne n'aura pas accouché d'une souris. Parmi les ambitions affichées du texte, celle de renforcer les obligations des entreprises sur le terrain de l'égalité de salaires entre les femmes et les hommes.

Jusqu'à présent, dans le cadre de la négociation annuelle les entreprises devaient négocier des objectifs et des mesures en vue d'atteindre l'égalité entre femmes et hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération. La loi sur l'avenir professionnel introduit un nouvel article L 1142-7 au Code du travail qui dispose que tout employeur devra prendre en compte un objec-

tif de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. En d'autres termes, une transposition de la règle préexistante dite « à travail égal, salaire égal ». Ainsi se trouve énoncée en la matière une obligation de résultat, excluant qu'une entreprise se contente dorénavant d'un simple effort en matière de réduction des écarts.

Même si ce principe se veut d'application générale, la mesure s'adresse en fait essentiellement aux entreprises d'au moins 50 salariés à l'attention desquelles la loi élabore un mécanisme de contraintes dont la mise en œuvre risque de s'avérer un peu complexe. Première étape : ces entreprises devront publier chaque année des indicateurs sur les écarts de rémunération et des indicateurs sur les actions mises en œuvre pour supprimer les écarts. Par cette mesure de publicité forcée, le législateur espère inciter les entreprises à une plus grande autorégulation. Seconde étape : les entreprises devront confronter les résultats obtenus à un niveau qui sera publié par décret. Si les résultats sont (dixit) « en deçà » de ce niveau, alors l'entreprise devra inscrire à l'ordre du jour de sa négociation collective obligatoire un plan de rattrapage salarial. Ce plan pourra prendre la forme d'un accord collectif ou à défaut il pourrait consister en des mesures unilatérales, le tout sous le contrôle de la Direccte qui pourra émettre des observations. Troisième et ultime étape : si l'entreprise ne se met pas en conformité, elle s'expose à une pénalité financière pouvant atteindre 1% de la masse



salariale. Cette pénalité financière existait déjà pour les entreprises d'au moins 50 salariés non couvertes par un accord d'égalité femmes/hommes. Les ambitions de la loi sur l'avenir professionnel sont plus grandes : il ne suffira plus de « faire du papier » en négociant un accord, il faudra que cet accord contienne des mesures de réduction effective des écarts de rémunération.

Quels premiers commentaires faire de ce texte ? A l'époque où les politiques de diversité fleurissent dans les entreprises, quelle place trouvera ce dispositif ? Tout d'abord, il faudra attendre la parution du décret pour en savoir plus sur ce futur « niveau » de référence. Est-ce à dire qu'il existera dorénavant un niveau garantissant de manière absolue un équilibre parfait des rémunérations entre les hommes et les femmes ou existera-t-il plutôt un indice mesurant la réduction des écarts de rémunération ? L'avenir nous le dira. A ce stade, l'on peut seulement regretter que le dispositif ne soit réellement contraignant que pour les entreprises d'au moins 50 salariés alors que le tissu économique comporte un grand nombre de très petites entreprises au sein desquelles la question de l'égalité des rémunérations est tout aussi cruciale.

L'on peut regretter aussi que le texte soit muet sur la valeur des observations que fera la Direccte dans le cadre de ses contrôles. Au chapitre des regrets également, celui que l'entrée en vigueur du dispositif soit autant étalée dans le temps. En effet, il faudra attendre la parution d'un décret, annoncée au plus tard le 1er janvier 2019 pour les entreprises de plus de 250 salariés et décalé d'un an, au 1er janvier 2020 pour les entreprises employant entre 50 et 250 salariés, pour que le dispositif ne soit pleinement opérationnel. A compter de cette date, même en cas d'écart significatif de rémunération faut-il comprendre que l'entreprise disposera, en fonction de son calendrier de négociation, jusqu'à 4 années pour réellement négocier sur le sujet ? Si elle persiste dans sa mauvaise volonté ce n'est qu'au bout de 3 années supplémentaires, éventuellement étendues d'un an, que l'en-

treprise sera réellement exposée à la pénalité financière à défaut de rattrapage de salaire. A ce jour, la réforme serait surtout une invitation faite aux entreprises de prévoir une enveloppe de rémunération et l'on peut craindre que d'ici cette date ce nouveau dispositif ne connaisse d'autres ajustements limitant son efficacité.

Il reste la valeur de l'obligation de publication des écarts, qui pourra s'avérer plus incitative compte tenu de son impact immédiat en termes d'image, ce d'autant que la pénalité de 1% sanctionnera également le défaut de publication des écarts de rémunération. Quel sera le support de cette publication ? En l'état il semblerait que ce soit le site internet de l'entreprise. Quel sera le temps imparti aux entreprises pour satisfaire à cette obligation, une fois le décret paru ? Il faudra sur ce point également attendre ce texte réglementaire pour en savoir un peu plus sachant toutefois que la périodicité annuelle de publication ne sera pas négociable. Reste aussi l'obligation nouvelle, introduite également par la loi sur l'avenir professionnel, d'inclure dans la négociation obligatoire, annuelle cette fois-ci, une négociation sur l'accès à la formation et à la qualification. Les entreprises devront négocier sur les conditions de l'accès à au moins une action de formation ou à une progression salariale ou professionnelle. Le cœur de cible est la population de salariés à temps partiel, majoritairement constituée de femmes. Ces deux dernières dispositions qui entreront en vigueur prochainement ne seront-elles pas au final tout aussi efficaces ?

*Christine Pellissier, Avocat Directeur associé en droit social. Cabinet Fidal*

*Christine Pellissier est conseil d'entreprise dans tous les domaines du droit du travail. Elle intervient auprès d'entreprises françaises ou étrangères. Elle allie une forte activité de conseil à la pratique régulière du contentieux social et de sécurité sociale. Elle a développé en outre une activité régulière de formateur en entreprise. Elle a rejoint le cabinet Fidal en septembre 1999*



# MARIE CURIE

*Interview imaginaire par Aude Kersulec & Jean Marc Sylvestre*

**Marie Curie : «En France, je parlais avec de sacrés désavantages : femme, étrangère et juive. Qu'à cela ne tienne, ce que j'ai fait m'a quand même valu deux Prix Nobel »**

Dans le cadre d'une série consacrée à l'histoire des plus grandes personnalités scientifiques, nous avons choisi de vous les présenter sous la forme d'interview. Interviews imaginaires évidemment mais pour le moins plausibles. Le plaisir du journaliste qui se régale en écrivant lui-même les réponses a consisté aussi à ne pas trahir l'historien qui lui, fait parler les écrits, les témoignages et les documents. Donc que l'historien nous pardonne quelques imprécisions. Notre intention est aussi noble que la sienne, faire connaître ceux qui ont changé le monde en profondeur par leur réflexion, leur découverte ou leur imagination. Après avoir rencontré Christophe Colomb, Alexander Fleming, le père de la médecine moderne, après une visite chez le baron Haussmann, voilà aujourd'hui Marie Curie...

Maria Salomea Sklodowska naît à Varsovie le 7 novembre 1867. Après les décès de sa mère et de sa soeur, elle se réfugie dans les études où elle se révèle particulièrement brillante. En 1891, elle part pour Paris où elle débute des études de physique au sein de la Faculté des Sciences. Elle fait partie des (seulement) 23 femmes inscrites à la fac dans ces années-là. Elle finit première de sa promotion et obtient un an plus tard une licence en mathématiques en étant classée deuxième.

En 1894, elle rencontre le professeur Pierre Curie, spécialisé dans l'étude du magnétisme ; ils se marient en juillet 1895. Marie Curie débute l'écriture d'une thèse sur l'étude des rayonnements produits par l'uranium. Son mari l'aide à l'approfondissement des travaux d'Henri Becquerel. En 1898, ils découvrent le polonium et le radium, respectivement 400 et 900 fois plus puissants que l'uranium. Ces recherches leur valent un Prix Nobel et

Marie Curie est la première femme à obtenir cette distinction.

Pierre Curie meurt en 1906. Elle reprend les activités de son mari et le remplace en tant que professeur à la Sorbonne, ce qui fait d'elle la première femme à enseigner dans cette université. Elle devient directrice d'un laboratoire universitaire dans lequel elle favorise la candidature de femmes chercheuses ou étudiantes.

Au cours de l'année 1911 éclate l' « Affaire Langevin » où elle se voit accusée de mener une liaison avec Paul Langevin, physicien et homme marié. L'opinion publique s'enflamme, la presse nationaliste misogyne la brocarde. On lui reproche sa judéité, elle qui est pourtant catholique. En dépit des obstacles, elle reçoit la même année le prix Nobel de chimie pour ses recherches et ses travaux et devient la première personne à obtenir deux prix Nobel : la presse française ne commente pas l'évènement.



Marie Curie fonde un institut où elle découvre en 1920 les vertus thérapeutiques du radium dans la lutte contre le cancer. Sa fille Irène, ainsi que son gendre, Frédéric Joliot, l'accompagnent dans ses travaux et les poursuivront. La savante apprend au début des années 1930 qu'elle est atteinte d'une leucémie et meurt en 1934.

En 1995, ses cendres, ainsi que celle de Pierre Curie, sont transférées au Panthéon à la demande de François Mitterrand.

Mais comment s'adresser à Marie Curie, cette femme est une telle légende française avec une histoire tellement riche et controversée ? Elle a toujours fait honneur à la France. La France lui a parfois fait payer très cher.

Marie Curie, bonjour, peut-être devrais-je dire Maria Sklodowska, votre nom de jeune fille polonaise, racontez-nous votre enfance. Étiez-vous une petite fille avide de savoir ?

Marie Curie : Mes parents, mes frères et sœurs et moi habitons Varsovie. Ce qu'il faut savoir, c'est que la Pologne était une terre occupée pendant ma naissance et bien avant, partagée entre plusieurs royaumes. A Varsovie, elle ne s'appelait d'ailleurs plus la Pologne, mais pays de la Vistule. Nous, nous avons eu le droit à l'occupation russe, je dirai même la colonisation russe. A l'école, on nous apprenait en cachette l'histoire et la langue polonaises, qui avaient totalement disparu des programmes. Alors oui, j'aimais connaître et comprendre tout ce dont on me parlait. A la maison, j'avais papa qui était professeur de mathématiques et de physique et maman, institutrice qui en remettait une couche. J'étais à bonne école pour la science.

Mais alors, pourquoi êtes-vous venue en France ? Était-elle à ce moment-là plus attractive dans l'univers de la science ?

Marie Curie : Je ne sais pas si les femmes françaises s'en rendent compte, mais la France était surtout le pays où le droit des femmes n'était pas bafoué ! Le droit aux études supérieures, j'entends. Je savais que je pourrais étudier sans être clandestine et être diplômée, ce qui n'était pas le cas à l'Université de Varsovie. Après la mort de ma mère, ma sœur nous avait déjà quittés pour rejoindre Paris et des études de médecine. Je l'ai rejointe dès que j'ai pu. La Sorbonne évidemment, était une université qui rayonnait mondialement pour la qualité de sa recherche dans le domaine des sciences. J'ai été licenciée en mathématiques et en physique. On m'a alors chargée d'une étude sur les propriétés magnétiques et l'un des professeurs les plus en vue sur le sujet enseignait à l'École de Physique Chimie Industrielles. Je l'ai consulté et nous avons passé énormément de temps sur le sujet.

Il s'agit bien sûr de Pierre Curie. Il vous a aidé oui, mais ne vous a pas lâché. A la fin de votre année, alors que vous étiez rentrée en Pologne, il vous a écrit plusieurs lettres. Si vous me permettez d'être indiscret, je vais en lire un extrait : « Nous nous sommes promis (n'est-il pas vrai ?) d'avoir l'un pour l'autre au moins une grande amitié. Pourvu que vous ne changiez pas d'avis ! Ce serait cependant une belle chose à laquelle je n'ose croire, que de passer la vie l'un près de l'autre, hypnotisés dans nos rêves : votre rêve patriotique, notre rêve humanitaire et notre rêve scientifique. » Un peu timide, le garçon, en tout cas, on ne peut pas dire que ce soit un grand séducteur. Alors, qu'est-ce qui vous a plu en lui ? L'idée de pouvoir mener l'utile à l'agréable et de parler science à longueur de journée ?

Marie Curie : Et sur ça, il a tenu sa promesse. Nous travaillions pendant toutes nos journées et nos soirées. C'était notre manière de voyager à nous. Nous allions sur des sentiers encore inconnus et on faisait la lumière dessus, à deux. Quand le Comité du Prix Nobel avait oublié – volontairement il y a fort à parier – mon nom lors de l'attri-

bution, à Pierre, moi et Henri Becquerel, il a su faire réparer cette erreur.

Alors, Pierre n'était peut-être pas un grand séducteur, et tant mieux mais c'était un rêveur. Tous les deux, nous étions des rêveurs, pour qui les prolongements désintéressés d'une entreprise, celle de la recherche, étaient si captivants qu'il nous devenait impossible de consacrer des soins à nos bénéfices matériels.

Nous vivions, c'est vrai, de manière spartiate. Nous travaillions sur des minerais contenant de l'uranium, sur des kilos et des kilos de matière, afin de dénicher d'autres substances, le polonium et surtout le radium. Il fallait un minerai immense, plusieurs dizaines de kilos pour trouver une quantité infinitésimale de radium. C'était un travail exténuant que de transporter les récipients, transvaser les liquides et les remuer pendant des heures, au moyen d'une tige de fer, la matière en ébullition dans une bassine en fonte. Il fallait voir notre laboratoire, une baraque de planches, au sol bitumé et au toit vitré, protégeant incomplètement contre la pluie, dépourvue de tout aménagement. Quand un des nos collègues allemands est venu nous visiter, il a cru à un coup monté, la comparant à une étable ou un hangar à patates. Mais voilà ce dans quoi nous travaillions.

**Le 19 avril 1906, un drame vous touche. Pierre est renversé par un attelage de chevaux et vous laissez seule, vous, vos deux enfants et vos tubes de radium. Et vous faites preuve d'une force de caractère incroyable puisque vous n'abdiquez pas. Vous reprenez les cours de Pierre à la Sorbonne, faisant de vous la première femme à enseigner dans le supérieur en France.**

Marie Curie : Et ça n'a pas été une affaire facile. Je peux vous dire qu'il y avait une tripotée de successeurs qui ont voulu me mettre des bâtons dans les roues. Et toutes les excuses ont valu. Je partais avec de sacrés handicaps. Moi femme, moi juive, moi polonaise. Qu'à cela ne tienne, cela m'aura va-

lu deux Prix Nobel. En France, je n'ai pourtant pas réussi à rentrer à l'Académie des Sciences, battu par un homme évidemment, Edouard Branly. Car la question n'étant pas tant ce que j'avais fait que qui j'étais. A l'étranger, ce n'était pas la même histoire. J'ai reçu en 1911 un deuxième prix Nobel, en chimie cette fois. Einstein lui-même m'avait envoyé tout son soutien dans une lettre qui m'a beaucoup touchée. Albert Einstein s'est engagé pour me soutenir. Il a tiré la langue, comme il savait le faire à tous les réactionnaires de toutes les soi-disant démocraties avancées.

**Vous n'étiez pas revancharde. On dit que vous auriez sauvé près d'un million de vies pendant la guerre. Comment vous y êtes-vous prise ?**

Marie Curie : Comment aurais-je pu le faire, avec les horreurs de la guerre ? Vous oubliez que la science ne va pas sans la philosophie. Nous ne sommes pas que des têtes laborieuses. Ce que nous voulons, c'est améliorer le monde de nos concitoyens. Vous devriez relire Auguste Comte et sa thèse du positivisme. Moi-même en Pologne, il m'inspirait déjà beaucoup. L'homme ne peut découvrir que les lois de la science et non celle de l'absolu. Cela faisait déjà beaucoup ! Je suis de ceux qui pensent que la science a une grande beauté et je suis heureuse de consacrer ma vie à mieux comprendre le monde.

La question, pendant cette guerre, qui était elle, affreusement abominable, était donc comment sauver ces malheureux soldats. Je n'avais pas découvert les rayons X, mais j'en maîtrisais la théorie et la pratique et je savais que la radiologie serait utile sur des blessés de guerre, à qui on faisait généralement de la chirurgie sans savoir quoi ni où chercher. J'ai donc recensé tous les appareils disponibles en France, formé une petite équipe de manipulateurs de la Croix Rouge et équipé des voitures et nous sommes partis sur le front. Dans ces voitures, nous avions tout le matériel prêt à être installé, alors que la dynamo de la voiture servait à alimenter les rayons X.

En France est sortie à cette époque une affaire qui a défrayé la chronique, celle de votre liaison avec Paul Langevin, un élève de votre mari. Était-elle vraie ?

Marie Curie : Je peux dire que j'ai bien vu de quoi les journaux à scandale pouvaient être capables, comme d'inventer et de publier une correspondance entre cet homme et moi pour vendre leur papier et tout simplement me décrédibiliser. Je vous le répète, j'étais femme et étrangère, cela faisait trop pour beaucoup. Et on rajoutait que j'étais juive, avec cet antisémitisme qui rodait dans toutes les couches de la société. Je ne l'étais pas mais peu importe, ça ne regarde personne.

On devrait penser à être moins curieux des personnes que des idées qui ont, elles, contribué à faire changer le monde. Ma fille a très bien compris cela, elle a su être curieuse dans le bon sens, en continuant nos recherches et en découvrant que la radioactivité pouvait être artificielle. Enfin, ma petite-fille, Hélène aura fermé le clapet de tous ces médisants, en rencontrant le petit-fils de Paul Langevin et en l'épousant, comme ça, pas d'histoire.

Votre fille, Irène, même passion et même destin pour la science, même fin tragique, celle de la leucémie à cause de la trop grande exposition aux substances radioactives. Dire que vous manipuliez toutes ces substances sans vous rendre compte forcément de leur dangerosité.

Marie Curie : Nous avions tant de choses à trouver sur ces nouvelles substances, nous fonctionions tête baissée. C'était difficile d'imaginer que le fruit de notre travail, ce que nous manipulions tous les jours et avec quoi nous vivions, pouvait au final, se révéler être un diable. Je crois que personne ne se méfiait. Le radium passionnait les foules. Partout dans le monde, il faisait rêver. Moi la première. Il avait comme quelque chose de magique. J'étais fascinée par sa fluorescence que rien ne pouvait arrêter. Nous étions persuadés qu'il avait

des vertus curatives. C'est pourquoi il est devenu une substance à la mode jusque dans les années 40, je crois. On va donc traiter les tumeurs dès 1901, mais aussi les verrues, l'acné, l'herpès, l'eczéma. Dans les années 1910, les médecins rédigent à la chaîne des ordonnances de radium pour l'arthrite, l'hypertension, le diabète ou les sciaticques ; le lumbago et le diabète. On pensait aussi qu'il tenait chaud, il a été utilisé dans la layette pour bébé, les vêtements de ski, les crèmes de beauté, les eaux minérales pour rajeunir.

Vous avez obtenu deux prix Nobel, vous êtes l'épouse, la mère et la belle-mère de prix Nobel. Dites donc, la barre est haute pour entrer dans la famille Curie. Vous avez fait de la science une entreprise familiale. Ca vous a rapporté au moins ?

Marie Curie : Du prestige, oui bien sûr. De l'argent, non, mais ce n'est pas ce que nous cherchions. Pierre aimait dire que nous étions des chercheurs, et non des profiteurs. Des rêveurs, je le redis, qui ont envie que leurs recherches profitent au public. Mais nous n'avions déposé aucun brevet, n'avons mis aucune entrave à ce que d'autres poursuivent notre travail. Non, je n'étais pas riche. A tel point que, quand le radium est devenu populaire, il est aussi devenu cher, plus cher même que le diamant. Je n'avais pas forcément les moyens de m'en procurer et j'avais beaucoup de mal à lever des fonds pour financer la recherche. C'était incroyablement difficile et long, et que dire des nombreux blocages ? Peut-être que nous, rêveurs ne méritons pas la richesse. Toutefois, une société bien organisée devrait assurer à ses travailleurs les moyens efficaces d'accomplir leur tâche dans une vie débarrassée des soucis matériels et librement consacrée au service de la recherche scientifique. Car dans la vie, il n'y a rien à craindre mais tout à comprendre. Que serions-nous sans la curiosité de l'esprit ?

Découvrez d'autres interviews sur le blog

<http://www.jeanmarc-sylvestre.com>

---

*La femme est l'avenir  
de l'Homme.*

---

*Jean Ferrat*

---

*Le poète a toujours raison  
Qui voit plus haut que l'horizon  
Et le futur est son royaume.  
Face à notre génération,  
Je déclare avec Aragon :  
La femme est l'avenir de l'homme.*

*Entre l'ancien et le nouveau,  
Votre lutte, à tous les niveaux,  
De la nôtre est indivisible.  
Dans les hommes qui font les lois,  
Si les uns chantent par ma voix,  
D'autres décrètent par la bible.*

*Le poète a toujours raison  
Qui détruit l'ancienne oraison  
L'image d'Ève et de la pomme.  
Face aux vieilles malédictions,  
Je déclare avec Aragon :  
La femme est l'avenir de l'homme !*

*Pour accoucher sans la souffrance,  
Pour le contrôle des naissances,  
Il a fallu des millénaires.  
Si nous sortons du moyen âge,  
Vos siècles d'infini servage  
Pèsent encore lourd sur la terre.*

*Le poète a toujours raison  
Qui annonce la floraison  
D'autres amours en son royaume.  
Remets à l'endroit la chanson  
Et déclare avec Aragon :  
La femme est l'avenir de l'homme !*

*Il faudra réapprendre à vivre,  
Ensemble écrire un nouveau livre,  
Redécouvrir tous les possibles.  
Chaque chose enfin partagée,  
Tout dans le couple va changer  
D'une manière irréversible.*

*Le poète a toujours raison  
Qui voit plus haut que l'horizon  
Et le futur est son royaume.  
Face aux autres générations,  
Je déclare avec Aragon :  
La femme est l'avenir de l'homme !*





CONFÉRENCES - MANIFESTATIONS - HACKS

# AGENDA

*retrouvez le MagRH, Reconquête RH et ses partenaires ...*

---

---

*Reconquête RH &  
l'ANDRH Ile de  
France vous invite  
au Tribunal des Fla-  
grants Délires RH*

---

*#TDFRH*

---

*19 Décembre 2018  
Paris au Pavillon de  
l'Eau, Entrée gra-  
tuite sur réservation*

---

**Le 19 décembre 2018 à 18h30**  
précise (venir un peu avant) débute  
le procès des Réseaux Sociaux  
au Pavillon de l'eau  
77 avenue de Versailles Paris 16e

Après les mises en accusation de l'entreprise libérée, du fait religieux, de l'IA, et du sexisme au travail, la Cour appelle à la barre les experts, témoins et parties civiles qui auront à éclaircir la situation des Réseaux Sociaux.

Twitter, Facebook, LinkedIn et, autre Snapchat veulent-ils notre bien, sont-ils aussi sociaux que le prétendent les réseaux, que peut en attendre la fonction RH ? Et ce sera à vous de répondre par votre verdict.

La Cour verra opérer un trio de choc dans la catégorie des plus de ... 60 kg. Le Président André Perret sera entouré de François Geuze, le Procureur et Patrick Bouvard, l'avocat de la défense. Et si la rigueur qui se cache sous la robe austère de la justice est parfois mise à mal par un humour irrévérencieux ce sera, naturellement à l'insu de leur plein gré.

Comme d'habitude il est de bon ton de réserver très à l'avance et de venir lorsqu'on a réservé. Donc, bloquez la date (en français dans le texte) D'abord pour que l'on puisse bien calibrer le buffet qui suivra, ensuite pour soulager votre conscience en indiquant à votre DG, que ce soir-là, il n'est pas question d'une quelconque réunion, RSE oblige (comprenez qui pourra !)

Cet événement est ouvert à tous membres de la fonction RH et son écosystème (ça fait chic) et si vous invitez des collègues de la profession, inscrivez-les en même temps que vous sur ce lien :

<https://fr.surveymonkey.com/r/QRDK6KQ>

L'Andrh Île de France s'associe à cette manifestation et invite ses adhérents à s'inscrire sur le site suivant :

<https://www.andrh.fr/groupes-locaux-evenements/444/le-tribunal-des-flagrants-delires-rh-mercredi-19-decembre-2018>

A bientôt, la séance est levée !

---

*Les RH Hackent le digital reviennent en 2019... réservez dès à présent vos journées...*

---

*#RHHD*

---

*Clermont Ferrand le 31 Janvier 2019*

---

*Montpellier le 15 Mars 2019*

---

*Paris le 21 Mars 2019*

---

*Les dates de Lille et Lyon seront connues avant la fin de l'année 2018*

---

# RH #HACKEZ LEDIGITAL

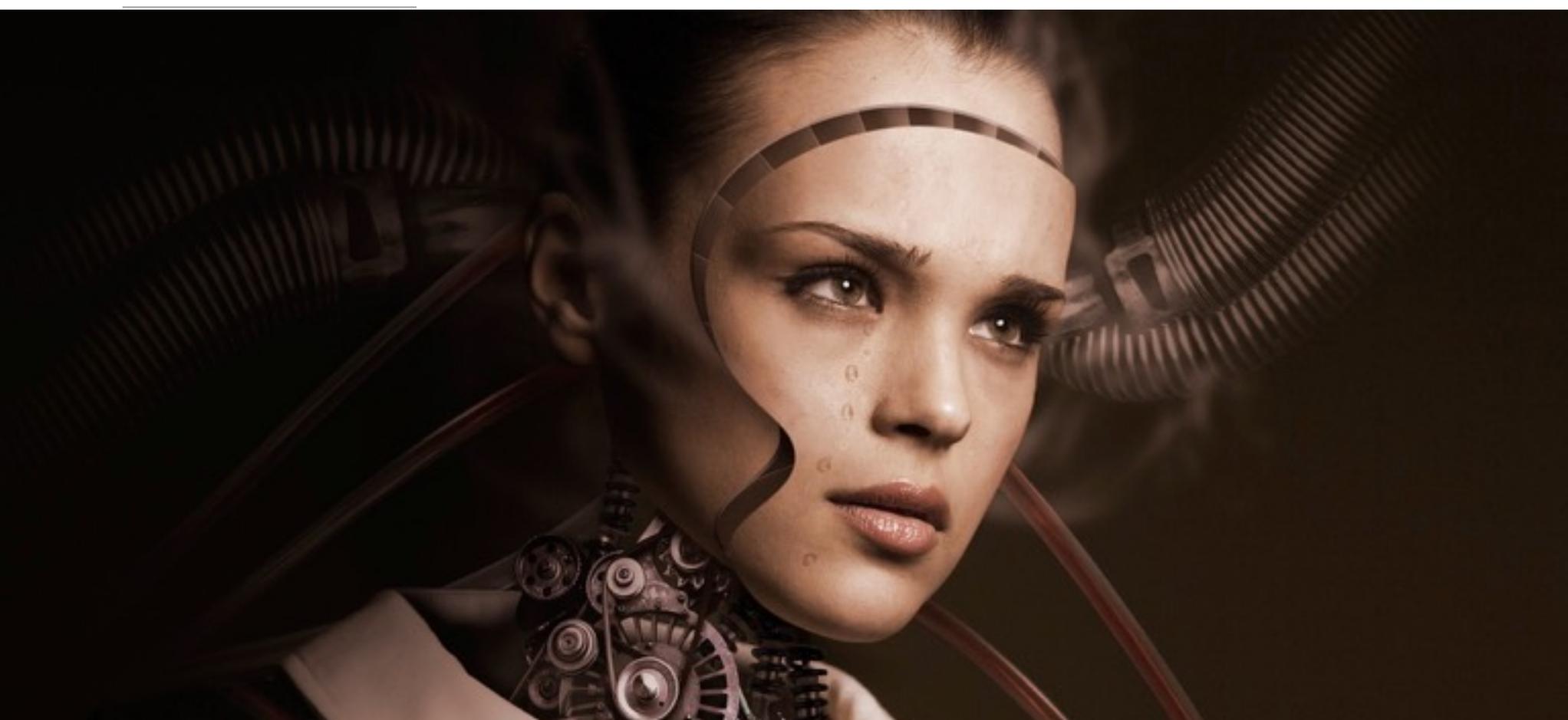
Un nouveau mot d'ordre pour remplacer les injonctions répétées à longueurs de conférences à propos des transformations digitales sur lesquelles les professionnels RH doivent s'aligner...

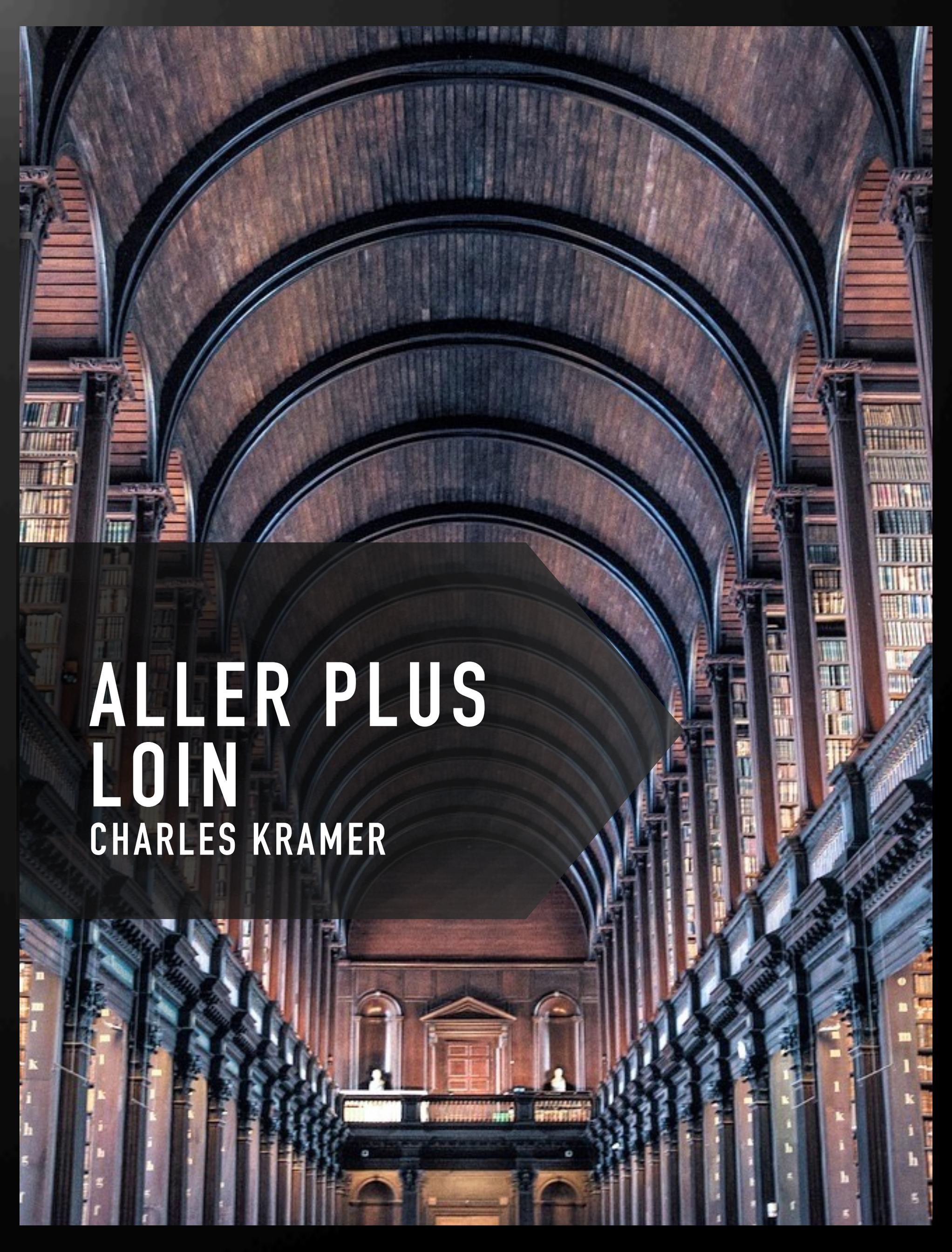
Nous, collectif de la profession RH, avons conçu une série d'événements pour inverser la proposition de valeur du digital : se réappropriier l'avenir, non plus en nous demandant comment nous allons intégrer ces technologies, mais en demandant aux technologies comment elles vont faire pour intégrer nos contraintes, nos enjeux et nos modes de fonctionnement.

**A nous, à vous de hacker le digital !  
et prendre en main l'avenir de la fonction RH  
sans le laisser aux « digital techniciens »**

Nos manifestations s'adressent aux professionnels RH des petites, et grandes entreprises, généralistes ou spécialistes. Elles visent à comprendre les principales technologies digitales qui révolutionnent l'entreprise et à permettre à chacun de se faire sa propre idée de leurs applications optimales dans l'entreprise.

Pour connaître les programmes de chacune des manifestations, vous pouvez nous suivre sur le site [www.reconquete-rh.org](http://www.reconquete-rh.org)



The image shows the interior of a grand, historic library. The most striking feature is the ceiling, which consists of a series of large, dark wooden arches that create a sense of depth and scale. The walls are lined with tall, dark wood bookshelves filled with books. In the distance, a balcony with a railing is visible, and a central doorway is illuminated. The overall atmosphere is one of quiet grandeur and intellectual pursuit.

**ALLER PLUS  
LOIN**  
CHARLES KRAMER

*Quelques conseils de lecture pour aller plus loin, par Charles KRAMER*

1. Lis Alderman (2018) « Britain Aims to Close Gender Pay Gap With Transparency and Shame » New York Times, avril
2. Eugénie Bastié (2018) « Le nouveau malaise masculin » Enquête La Figaro, juin
3. Shelley Correl (2018) « Reducing gender biases in modern workplaces : small wins approach » Stanford Graduate School of Business, janvier <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/reducing-gender-biases-modern-workplaces-small-wins-approach>
4. Kurt HÄFLIGER (2018) « Geiche Arbeit, weniger Lohn für Frauen » Blick, 22 septembre
5. Charles Kramer; (2006) « Salariées, quels progrès ? » Employeur suisse, 3 ; (2018) « Harcèlements à la mode » www.e-rh.org Blog « Opinions et points de vues » ; (1987) « Towards a multifaceted human resources strategy » Management Centre Europe, 3, 252-257 Bruxelles ; (2015) « Aperçu International: dirigeantes horspair » 3:55-61 Employeur suisse, Zurich (mars); « Dirigeantes en lice » (2015) IndiceRH (avril) n°232 ; « L'enjeu humain de l'entreprise » (1989) Collectif, Éditions Productions Publicitaires, 501 p. Paris
6. Égalité Femmes-Hommes (2017) « Indice de parité : Quelle est la place de la France et des autres pays » Global-Outlook Classement annuel du Forum Économique Mondial, Suisse
7. Warren Farrell (2005) « Exploiting the gender gap » Amacom; New York Times, 5/9
8. Arlie Russell Hochschild (1997) « The time bind » When work becomes home and home becomes work » Metropolitan Books H. Holt, New York
9. Eric Karel, Camilla da Bino (2018) « Discrimination against men at work: Experiences in five countries » Observatory: Euro [eurofound.link/ef18046](http://eurofound.link/ef18046) 27 mars



- 10.R. Lalive, A. Sturzer (2005) «Forschungseminare Studium» n° 194, IEW Club, Université de Zurich
11. Alice Le Flanchec (2013) « Grandeur et misère de la finance moderne », EBook Eyrolles
- 12.Claire Cain Miller (2018) « Why the Number of Female Chief Executives Is Falling » Upshot, NYT23 mai ; Cf. Mc Kinsey « Women in the workplace » (2017). Rapport d'enquête.<https://womenintheworkplace.com/#pipeline-data>
- 13.Nan Mooney (2005) «Why women betray other women at work?» – Pourquoi des femmes en trahissent d'autres au travail? St. Martin's Press, New York, octobre
- 14.Evelyn F. Murphy, E.J. Graff (2005) « Getting even. Why women earn less and what to do about it » Simon & Schuster, editors
- 15.Jamie Notter (2018) "Generational Diversity in the Workplace: Hype Won't Get You Results» WorkXO
16. Colloque ( 2013) «Nouvelles formes de gestion des ressources humaines: Interroger la personnalisation » . [colloque.iutgea.paris13@gmail.com](mailto:colloque.iutgea.paris13@gmail.com)
- 17.L'accès à l'emploi des femmes - Femmes.gouv.fr (2013)
- 18.emplois Féminins (2018) indeed.fr <https://www.indeed.fr/Emplois-Feminin-De>, mai
- 19.Femmes : égalité professionnelle, accès à l'emploi et à la formation <https://www.arftlv.org/.../Femmes-egalite-professionnelle-acces-emploi-formation.asp..>
- 20.Employ, insertion, Femmes (2018) : égalité professionnelle. 30 % des femmes travaillent à temps partiel contre 8% des hommes, 6 février
- 21.Eurofound (2018) «Women in management» EF18018, septembre
- 22.Annika Hermann, Meike Petermann (2018) « The Influence of Gender Stereotype Consistent and Inconsistent attributes of Job Applicants on Recruiters' Memory » Thèse. Lynnaeus University, Suède
- 23.Charisse, Jones (2018) « Women lose 513B a year to gender pay gap» Losses are compounded throughout their lives USA Today, 26 octobre
- 24.Rapport (2018) «Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering and Medicine» National Academy of Sciences, USA <http://www.interacademies.org/UnitedStates.aspx>
- 25.Orse - Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2018) <https://www.orse.org/> ... [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)
- 26.Taux d'emploi des femmes et des hommes dans l'UE – Droits (2018) Progrès <https://www.touteurope.eu/.../taux-d-emploi-des-femmes-et-des-hommes-dans-l-ue.h> 26février
- 27.Les 20 métiers les plus typiquement homme ou femme (2013).- Jobat.be 17 déc .<https://www.jobat.be/fr/.../les-20-metiers-les-plus-typiquement-homme-ou-femme/.Belgique>
- 28.La Croix (mai 2017) «Une femme doit travailler 38 jours de plus par an qu'un homme pour un même salaire »<https://www.la-croix.com>
29. Grégory Verdugo (2017) «Les nouvelles inégalités du marché du travail» Presses Sciences Po



Valérie Riquel

# SEXISME COUPABLE OU NON COUPABLE ?

*Lors du dernier Tribunal des Flagrants Délires RH consacré au sexisme, Valérie Riquel était la commissaire de police. Nous avons jugé utile de vous retransmettre ici sa prestation, car d'une enquête on en est vite arrivé aux aveux. Et ça, c'est très MagRH - La rédaction.*

Le sexisme... coupable ou non coupable ? en tant que commissaire chargée de l'enquête j'ai bien évidemment plusieurs pistes, plusieurs faits mais malheureusement tous à charge. Et pour répondre à de nombreuses questions, d'où vient-il ? à qui profite ce crime ? J'avais dépêché un indic pour enquêter sur le sujet mais le bougre s'est fait kidnapper par un groupe de Femen et je suis depuis sans nouvelles, c'est pour cette raison que je suis seule devant vous ce soir. Je me suis donc demandée ce qu'était le sexisme, car il en existe plusieurs définitions mais la plus répandue est celle qui consiste à dire que c'est une attitude discriminatoire à l'encontre du sexe opposé, certes sexe opposé ne veut pas dire sexe féminin mais force est de constater que cette attitude est quand même l'apanage des hommes surtout lorsqu'ils ont du pouvoir.

Je me suis donc dit, oui je me parle beaucoup en fait, qu'il fallait que je remonte à l'origine du sexisme, à la genèse et quand je dis genèse ce n'est pas un vain mot. Car tout le monde ne le sait peut-être pas, mais Eve n'est pas la première femme d'Adam. La première femme d'Adam s'appelait Lilith. Dieu a créé l'homme et la femme avec de la terre glaise, Lilith et Adam. Jusque là tout va bien mais Lilith qui n'était pas la dernière des sottés, bon en même temps, c'était pour l'instant la seule femme, Lilith se dit : puisque je suis faite de la même matière qu'Adam, je suis son égale et je ne vois donc pas pourquoi, lors de nos rapports amoureux, ce serait toujours à moi d'être en-dessous. Et un jour, alors qu'ils font l'amour, elle retourne Adam comme une crêpe et se met sur lui, et là ça part en vrille. Adam n'est pas d'accord, ça se dispute, ça boude, c'est l'hôtel du cul tourné et Adam, en homme courageux, va chouiner auprès du créateur. Dieu essaie de raisonner Lilith et comme elle

ne veut rien entendre, il la chasse du paradis. Adam jubile, mais pas longtemps car il se retrouve seul et s'ennuie, il retourne donc chouiner auprès du créateur qui commence à en avoir ras l'auréole, cependant il consent malgré tout à lui donner une autre compagne mais il va la créer à partir d'une côte d'Adam, elle ne sera donc plus son égale puisqu'elle est issue de lui, entre nous mesdames heureusement qu'Adam n'était pas Harvey Weinstein sinon nous aurions été créées à partir d'une côte de porc.

Bref, tout ça pour dire quoi, et bien pour dire que c'est dès la création que nos ennuis ont commencé et tout ça à cause de quoi ? à cause d'une position de missionnaire. C'est pathétique. Mais revenons à notre époque, le sexisme sévit en entreprise, oui bien sûr, mais malheureusement même avant, avec sa cohorte de clichés, de stéréotypes et de jugements à l'emporte-pièce. Pour preuve, ce qui s'est passé avec l'aînée de mes filles, au moment de l'orientation après la 3<sup>ème</sup>. Je suis convoquée par son professeur principal qui m'affirme que les études longues ne sont pas pour ma fille et comme elle est très coquette, très soucieuse de son apparence, et qu'il l'a déjà surprise en train de se recoiffer en cours et de se mirer dans le reflet des vitres, il pense qu'elle devrait s'orienter vers un BEP Esthétique... Cliché ! Pourquoi pas si tel était son désir mais ce n'était pas le cas, elle est titulaire d'un master 2 et aujourd'hui elle négocie des contrats financiers avec l'Angleterre. Mais ce genre de jugement sexiste peut être extrêmement destructeur, là l'issue est heureuse mais ce n'est pas toujours le cas.

Avant d'être commissaire, j'ai eu une autre vie, je travaillais dans une grande société et lors d'un comité de recrutement, j'ai entendu un DRH tenir le propos suivant : ah non, on arrête d'embaucher des femmes ou alors on leur ligature les trompes ! J'ai occupé dans cette même autre vie un poste qui jusqu'à moi n'avait été pourvu que par des hommes et je me retrouve avec un homme pour adjoint. Un jour cet adjoint croise un collègue depuis

longtemps perdu de vue, ce dernier lui demande alors ce qu'il devient, et tout naturellement il lui répond je suis l'adjoint de Valérie, son ancien collègue éclate alors de rire et lui dit, non mais arrête, sérieusement, tu fais quoi ? Préjugé ! Je suis une femme, je ne peux pas avoir un subordonné masculin ?

Juste pour faire une petite parenthèse, je suis morte et bien à chaque fois que je vais dans une concession pour acheter des vêtements techniques, on me propose des articles en ajoutant non mais Vous derrière vous êtes bien protégée, derrière quoi ? mon guidon ? Préjugé ! Je suis une femme, je ne peux pas piloter ma propre moto ? Pour en revenir au milieu professionnel, dans la société où j'officialisais, il nous a été imposé un contingent spécial de promotions à attribuer aux femmes et à elles seules, c'était au moment où on faisait de plus en plus cas des inégalités salariales entre les hommes et les femmes, nous avions un quota de promotions à attribuer, c'était une obligation, si une seule de ces promotions n'était pas attribuée, c'était direct l'échafaud pour le DRH et les managers. Bien sûr c'était louable de mettre en place un dispositif qui permettait de rattraper certaines inégalités flagrantes, mais cela a eu des effets pervers, des femmes se sont vues attribuer des augmentations de salaires absolument pas méritées alors que des hommes au sein de la même équipe n'ont rien eu, alors que pour eux, l'augmentation était largement justifiée. Nous étions clairement face à une discrimination positive et c'était très maladroit.

Mais le plus grave dans tout cela, c'est que nous les femmes lorsque nous accédons à des postes à responsabilités, à des postes de pouvoir, on se sentirait presque coupables, longtemps je me suis sentie dans la peau d'une usurpatrice, ressentant le besoin d'en faire plus que les hommes pour asseoir ma légitimité, c'est terrible, parce que je n'ai pas envie de ressembler à un homme, je n'ai pas envie de me réveiller le matin en me grattant l'entrejambe et en faisant pipi dans le lavabo, je carica-

ture bien sûr, mon lavabo est trop haut ; j'aime être une femme, j'apprécie qu'un homme s'efface devant moi pour me laisser passer, qu'il me tienne la porte ou m'ouvre la portière de la voiture, qu'il m'aide à mettre mon manteau au sortir du théâtre ou du restaurant, bon juste la première manche parce que, je ne sais pas vous mesdames, mais moi la deuxième j'ai toujours un peu de mal à la trouver, j'adore toutes ces attentions et je ne prends pas ça du tout pour de la condescendance envers ma condition dite féminine, pour moi c'est de la courtoisie, le signe d'une belle éducation, je n'y vois pas de sexisme, j'y vois du respect tout simplement. Je viens de vous présenter tous les éléments, tous les faits que j'ai pu rassembler lors de mon enquête et à leur lumière je réponds que oui le sexisme est bien responsable de la situation des femmes en entreprise





# LES 10 COMMANDEMENTS

Michèle CÔME

---

*Juriste de formation, Michèle CÔME a une expérience de plus de 30 ans en stratégie d'innovation : Spécialisée en management d'équipes multinationales et multiculturelles, l'agilité, la technologie et la créativité ont guidé son activité. En 2011, elle crée ComeInc Humour Incorporated [www.comeinc.fr](http://www.comeinc.fr) pour traiter les sujets majeurs des entreprises avec décalage et humour. Les RH sont un domaine sans limite pour mettre en lumière les travers de nos organisations, nos attitudes parfois ridicules, quand on les observe toujours avec bienveillance ...*

# LES 10 COMMANDEMENTS DE LA RÉUSSITE DES FEMMES



La vidéo est disponible directement dans la version eBook.  
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'image ci-dessus pour visualiser  
la vidéo sur votre explorateur internet.



1876

Archi

*L'entretien schizophrène : Jérémie LAMRI*

# LES COMPÉTENCES DE DU 21<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

**Jeremy : Tout d'abord, ne trouvez-vous pas le terme « Compétences du 21ème Siècle » un peu racoleur ?**

Jeremy : De toute évidence bien sûr que oui. En revanche je considère qu'il est approprié au sujet, et permet de comprendre explicitement l'enjeu abordé. Et surtout, c'est le terme consacré par les plus grandes institutions dans le monde. Plus exactement, c'est une traduction de « 21st Century Skills ». On retrouve ce terme dans des mémos datant de 1998 chez Microsoft, IBM et Cisco notamment. Ces géants de la technologie avaient à l'époque créé une initiative commune pour travailler sur les compétences nécessaires dans le monde du travail, une fois que leurs technologies seraient installées un peu partout. L'explosion de la bulle Internet a quelque peu stoppé ces bonnes volontés. L'OCDE utilise ce terme depuis plus de 10 ans, le World Economic Forum depuis 2016, et il existe des modèles de ces compétences créés par de nombreuses organisations spécialisées.

Je pense que ce qui me dérange le plus dans ce terme, c'est le mot même de compétence. Il faut savoir qu'il n'existe aujourd'hui aucun consensus sur la définition à adopter, que ce soit dans le milieu académique ou le milieu professionnel. La conséquence directe, est que les professionnels des Ressources Humaines sont aujourd'hui majoritairement dans l'incapacité de définir avec certitude la notion de compétence. Une aberration, surtout lorsque l'on connaît les enjeux à venir de gestion des compétences dans les organisations ! Et je ne parle même pas des définitions d'intelligence, ou de performance, qui connaissent le même sort ! Je m'attache particulièrement dans l'ouvrage à proposer une définition claire des compétences, qui corresponde à la réalité du marché et des enjeux.

Pour l'anecdote, je pense que ces termes sont difficiles à définir et utiliser, pour la simple et bonne raison qu'ils sont trop génériques. Si je vous demande de me décrire l'aspect d'une voiture, ou d'un ascenseur, ou d'un avion, vous y parviendrez

en me permettant de me faire une image mentale claire de ce que c'est. Mais si je vous me demande de me décrire un moyen de transport, cela devient d'un coup soit trop générique pour que je me fasse une image claire, soit trop détaillé avec trop d'exemples, de sorte que je n'aurai pas une seule image claire. Les compétences sont de natures et de compositions diverses, et surtout le terme est souvent utilisé en lieu et place d'autres termes. Près de 25 synonymes existent pour 'compétence' dans la langue française !

**Jeremy : Quelles sont donc ces Compétences du 21ème Siècle ?**

Jeremy : Leur nombre et leur structure varie selon les modèles qui existent dans le monde. On parle parfois de 8 compétences, parfois de 12, voire 15. Mais seules 4 de ces compétences sont systématiquement considérées comme indispensables, on les appelle les 4C : Créativité, Esprit Critique, Coopération, Communication.

Sans entrer dans leur détail, ce sont des compétences qui ne relèvent pas principalement de la technique, comme la maîtrise de l'anglais, la conduite d'engins ou la maçonnerie. Leur point commun est qu'elles font appel à une nécessaire adaptation spontanée face aux situations rencontrées. En fait, ce sont les compétences qui permettent de résoudre des problèmes complexes, pour trouver les meilleures solutions collectivement. En quelque sorte, ces compétences sont les bases de l'intelligence collective, mais également de la performance professionnelle d'aujourd'hui et surtout de demain, sur des activités mentales.

Ces compétences sont dites cognitives, et sont coordonnées dans une zone spécifique du cerveau appelé le cortex préfrontal. C'est en résumé le siège de l'intelligence et de l'adaptabilité. Je prends soin dans l'ouvrage de définir l'ensemble de ces termes, et également de casser les mythes et croyances qui ont la vie dure, notamment sur la notion d'intelligence. La neurobiologie apporte un



Les professionnels RH y trouveront des informations intéressantes pour voir les critères de recrutement sous un nouveau jour, notamment sur l'approche cognitive de la performance. Chercher à identifier les 4C chez des candidats me paraît plus respectable que d'interpréter un CV, ou rechercher une expertise brute, surtout lorsque l'on sait que la personne n'exercera ce poste que 2 à 3 ans avant d'en changer pour autre chose. Également, lorsque l'on parle d'agilité des individus, d'adaptabilité ou de performance, chercher à développer les 4C chez les collaborateurs me paraît un pari plus intéressant sur l'avenir, en comparaison des formations classiques. Ils pourront également reposer les bases du métier, qui se redéfinit de plus en plus à travers l'approche compétences.

Les professionnels du développement personnel ou professionnel y trouveront des éléments afin de connecter efficacement les enjeux business au fonctionnement du cerveau. L'ouvrage fait une belle place aux enjeux d'intelligence collective, d'intelligences multiples, d'accomplissement et d'alignement de soi.

Les parents trouveront des réponses à certains de leurs questionnements importants sur ce que réserve l'avenir du travail, et comment préparer au mieux leurs enfants pour ces perspectives.

Les dirigeants accéderont à une nouvelle clé de lecture de la transformation des organisations, de l'arrivée progressive de l'informatique algorithmique, et bientôt de la mise en place des vraies intelligences artificielles.

Enfin, toute personne intéressée par l'avenir et le devenir de notre société, quelle qu'elle soit, y trouvera des bases de réflexion pour enrichir un débat que j'appelle de tous mes vœux : quelle société voulons-nous ? Car les choix et les décisions que nous faisons aujourd'hui, déterminent le modèle de société dans lequel nous devons vivre demain.

**Jeremy : Merci Jeremy**

Jeremy : De rien Jeremy...

## LES COMPÉTENCES DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE

Pour se hisser au sommet de la chaîne alimentaire et surpasser ses prédateurs naturels, l'homme a dû faire preuve d'une grande ingéniosité. Aujourd'hui, **il ne s'agit plus de faire face à la nature, mais de se faire une place dans une société où l'intelligence artificielle défie l'humanité.**

Confronté à cette réalité, l'homme n'a d'autres choix que de poursuivre son évolution grâce à la meilleure de ses armes : le cerveau. Pour survivre aux menaces de l'environnement, il doit parfaire sa faculté d'adaptation et développer une intelligence nouvelle.

**Face à cette urgence, comment notre cerveau va-t-il réagir ?** Comment remettre au cœur du monde créativité, esprit critique, communication et coopération ?

Sur un ton engagé et enthousiaste, l'auteur met en lumière les quatre grandes compétences qui permettront à l'homme de s'épanouir pleinement dans le monde de demain.

**Car rien n'est joué, tout est à faire.**

**Jérémy Lamri**

Entrepreneur, cofondateur de Monkey tie et du Lab RH, il a étudié à Oxford et HEC. Doctorant en sciences cognitives à Paris Descartes, auteur et conférencier, il enseigne la transformation des organisations à ESCP Europe, HEC, Mines-Télécom...

Postface de Philippe Burger

Illustrations de Joséphine Lesaffre



2635804

978-2-10-078145-4

**Deloitte.**



J. Lamri

LES COMPÉTENCES DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE

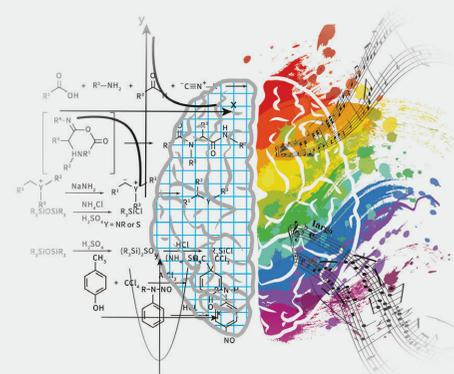


**Jérémy Lamri**

## LES COMPÉTENCES DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE

**Comment faire la différence ?**

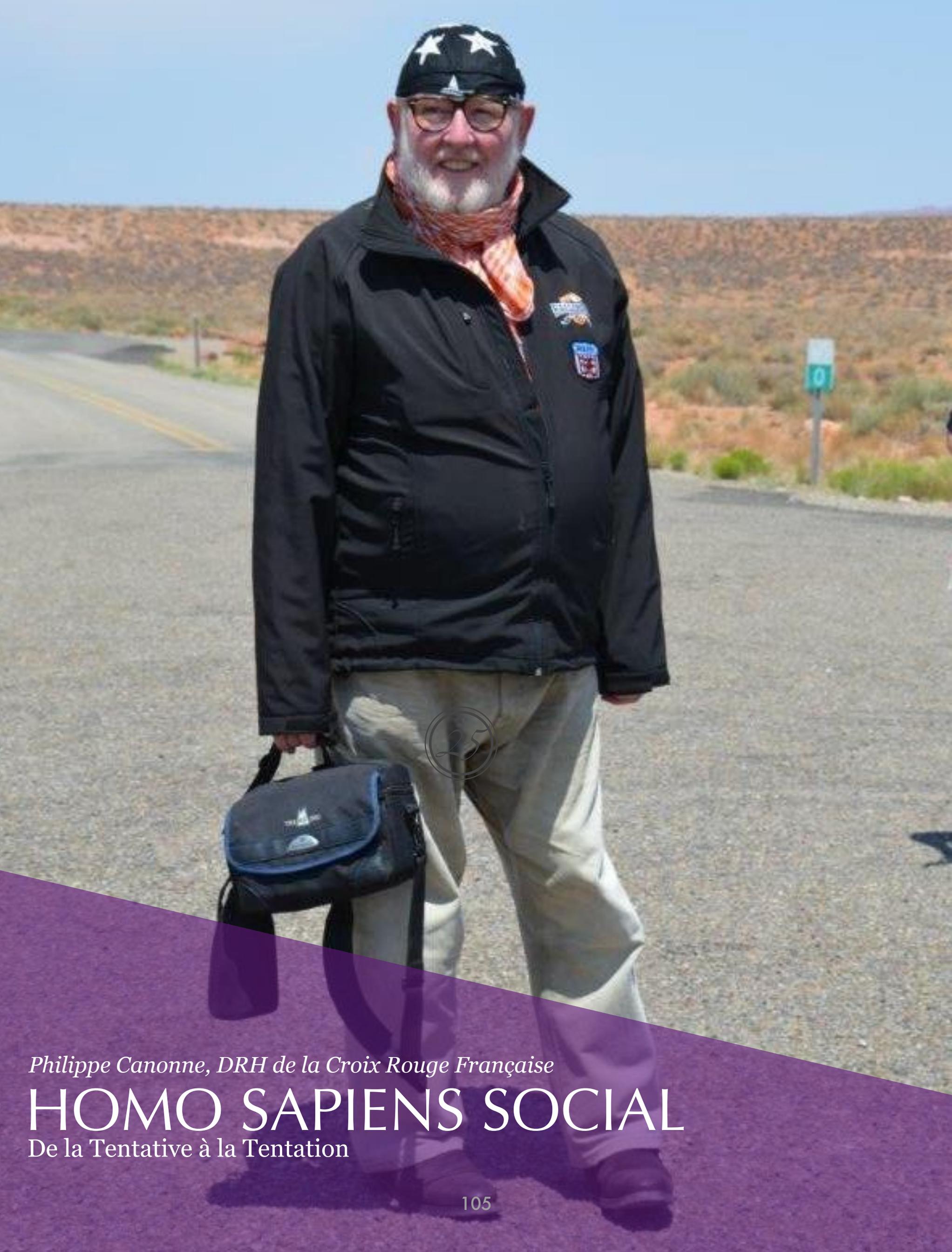
**Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération**



Préface de  
**Michel Barabel et Olivier Meier**

**LeLabRH**

**DUNOD**



25

*Philippe Canonne, DRH de la Croix Rouge Française*

# HOMO SAPIENS SOCIAL

De la Tentative à la Tentation

*On peut être DRH de grande institution, philosophe et biker comme en témoigne la photo. Ce qui compte c'est d'avoir une vision du monde, de son environnement, de l'évolution de l'homme qui, à un moment rejoint sa pratique quotidienne. On appelle ça de la congruence... une véritable qualité pour tout DRH qui se respecte... - La rédaction*

## L'Homo en Marche

L'Homo Sapiens c'est l'espèce actuelle qui règne sans partage sur Terre. Elle est apparue dans les 300 000 ans pour finir 100 000 ans plus tard par supplanter les autres tentatives d'hominidés. Comme les Néandertaliens qui ne subsistent plus que par quelques gènes dans le génome humain. La place étant libre et la Nature le soumettant à rude épreuve son cerveau se développe à vive allure pour aboutir au niveau d'aujourd'hui. Sapiens, le sage, devient le Penseur. L'Humain devient l'Homme moderne, aujourd'hui il se veut l'Être Humain. Il a tout inventé, de l'agriculture à Dieu, du Feu à la médecine, de la peinture rupestre au Rock'n roll.

Tout le monde connaît cette image des petits bonshommes en marche depuis le singe et qui se redressent jusqu'au dernier, l'homme moderne qui marche comme Cro-Magnon en plus élégant. Belle allégorie du progrès où celui qui marche bien droit est forcément plus beau que l'hominidé qu'on sent encore prêt à grimper aux arbres. Est on sûr que pour autant le chimpanzé n'était pas heureux ? Après tout avant que l'Homme ne marche sur la Lune le singe a marché sur la Terre. Quoiqu'il en soit où va le Sapiens de ce pas gaillard ? Un mur ? Un gouffre ? Ou tout simplement le canapé moelleux où il finira sa journée ?

Et s'il n'allait pas ? S'il ne marchait plus ? Marcher n'est pas un but en soi. Qui s'est demandé où vont les petits bateaux qui Maman ont-ils des jambes ? Vers quel avenir radieux se dirige le Sapiens ? Eh bien il ne va plus nulle part. Il ne gambade plus. Parce qu'il vient de s'asseoir. Précisément devant un écran car aujourd'hui l'homme moderne est branché. Il est sur les réseaux sociaux. Le Sapiens est devenu Sapiens Social. Et s'il bouge encore c'est grâce à son téléphone portable, le seul dans cette histoire à être mobile. C'est une Révolution.

## De la Tentative

Des Révolutions il y en a déjà eu. Mais pas tant que ça à l'échelle de la planète. Contrairement à une idée bien ancrée les révolutions des idées ne sont pas planétaires. Ni les Lumières, ni Marx ou les religions n'ont conquis à eux seuls la Terre entière. Ne le dites pas aux Baby-boomers nostalgiques de leur jeunesse mais Mai 68 n'a pas bouleversé grand monde au-delà de l'Hexagone. On pourrait disserter sur des faits de civilisation qui ont transformé le monde, comme le réfrigérateur ou la machine à laver. A coup sûr ils ont libéré les individus, mais ils n'ont pas modifié durablement leur rapport à leur société. Il n'y a pas eu de Sapiens Frigidariens quand bien même la conservation des aliments a toujours libéré l'Homme et permis qu'il s'occupe d'autre chose.

Deux Révolutions ont bouleversé la Civilisation. L'invention de l'Écriture d'abord qui clôt la Préhistoire. Il y a dans les 5 500 ans sur des tablettes en argile. Sapiens va pouvoir dépasser ses capacités de mémorisation dans un monde qui se complexifie. Et répondre à des exigences pragmatiques comme échanger des informations, tenir ses comptes ou célébrer son histoire. Toute la Société va s'en trouver

bouleversée mais pour le moment au seul bénéfice d'une minuscule élite maîtrisant l'écriture. Les premiers scribes étaient des prêtres et ce n'est pas par hasard.

Attendons 5 000 ans pour qu'arrive ensuite Gutenberg dont on connaît l'invention de génie. En Europe car ailleurs on avait déjà trouvé l'imprimerie depuis bien longtemps. Bien des choses se sont passées entre-temps et pas des moindres. Mais dans un seul sens, la prise de pouvoir sur la Société par les sachants, ceux capables de prendre à leur profit toute la mesure de l'Écriture. Il n'y a que les moyens qui ont changé au fur et à mesure du perfectionnement des outils, les armes surtout. L'Imprimerie change la donne. C'est toujours de l'Écriture qu'il s'agit mais le groupe d'individus y ayant accès se multiplie et grandit considérablement. Tous ceux qui savent lire vont procéder des mouvements profonds qui agiteront la Société. Les autres qui ne savent pas lire, l'immense majorité, continueront de faire ce qu'on leur dira de faire. Comme l'illustre un adage du 18e siècle : Cujus regio, ejus religio ; le peuple doit avoir la même religion que son roi, de tou-

tes façons il ne sait pas lire et ne peut donc se faire une idée par lui-même.

Le monde continua cahin-caha sans bouleversements majeurs autres que l'invention de la poudre à canon, de la machine à vapeur ou du Coca Cola jusqu'à l'arrivée d'Internet. Le fait majeur ce n'est pas la machinerie inventée et développée dans les années 60 – 70 par des universitaires fous, ni même en soi l'arrivée du Web dans les années 90. C'est au tournant du siècle l'expansion du large réseau mondial d'ordinateurs que nous connaissons aujourd'hui qui change la donne. Et surtout des innombrables applications qui le peuplent. On parle d'un milliard de sites Web en 2014. Créant ainsi un accès mondial à l'information et aux communications. Sapiens allait pouvoir s'asseoir devant son écran et s'en donner à cœur joie. Voici venir l'Homo Social.

**La Tentative est transformée et une troisième Révolution pouvait démarrer.**

Pourquoi une 3e Révolution ? Parce que trois choses allaient changer : le Quoi, le Quand et le Si. Le Quoi : tout le monde peut accéder à



toute l'information. Il ne suffit pas de savoir lire, il n'y a qu'à cliquer et toute la connaissance de l'Humanité (plus les fake news) est disponible. Le Quand c'est le grand chambardement : c'est quand je veux. Non seulement ce que je veux mais à ma convenance, au moment où je le décide. J'ai envie de regarder un match de rugby, je le regarde, mais je peux arrêter à tout moment et rechercher un blog sur Léonard de Vinci pour sauter à un achat par correspondance avant d'aller sur un site de cuisine. Le réseau social est une immense agora ouverte en permanence. Et surtout le Si. C'est si je veux et seulement si je veux. C'est mon libre arbitre de regarder ce que je veux quand je veux. Si je veux je ne regarde rien du tout, si je veux je zappe, si je veux je partage. Certes on pouvait fermer le livre imprimé, le reprendre ou en parler autour de soi mais l'accélération des réseaux sociaux est incommensurable.

## De la Tentation

Ce Sapiens des réseaux sociaux, qui regarde ce qu'il veut, quand il veut et si il le veut, pourrait avoir un nom : l'Individu. L'Homo devenu l'Etre humain pour ses facultés de raison devient l'Individu. Celui qui maîtrise son accès à l'information. Il n'y a plus de sachant pour lui dicter sa conduite. Il est son seul maître, maître de son destin. En tous cas peut-il le croire. Formidable Liberté. Il faut bien mesurer qu'il ne s'agit pas là de rêveries académiques. Ni d'ailleurs du privilège d'une classe d'âge, la supercherie de la Génération Y a fait Pschitt. Tout le monde est concerné. Grands et petits, jeunes et vieux, intellos et manuels tout le monde va sur les réseaux sociaux. A sa façon, comme il le souhaite. Peu importe la facilité d'utilisation, ne pas confondre Individu social et Geek. Il y a des machines avec des gros boutons pour les plus seniors et ils savent bien al-

ler naviguer à leur rythme sur le Web. Peu importe que leurs petits enfants y naviguent plus rapidement pour y chercher de toutes façons d'autres choses. La nouveauté c'est que tout le monde y est. En toute individualité. Nous sommes dans le monde des Réseaux sociaux.

Pourquoi une Révolution ? Une machine même très innovante ne fait pas la révolution. Pas plus qu'un système même à l'échelle de milliards d'individus. Le grand bouleversement c'est l'impact global sur l'individu. Avec le Quoi le Qui et le Si tout le monde en est changé, « Et » chacun l'est profondément et durablement. Il y a de la dialectique dans ce « Et ». Il n'y aurait pas eu Révolution si ces extraordinaires possibilités nouvelles en étaient restées au plan du supplément d'âme, de la modernité ou du confort. Comme tant d'innovations plus ou moins indispensables. Au contraire elles ont profondément impacté notre quotidien. Notre façon de vivre et au-delà de se projeter dans la Société ont été bouleversées. Il y a un avant et un après. Et chacun comprend bien que c'est tout notre rapport à l'autre, aux autres, qui a changé. J'ai toute ma Liberté de prendre les informations comme je veux, de penser par moi-même et de me faire mon opinion, et même d'en changer ou de ne plus y penser. Chacun est au centre de son propre système.

Avec cet Homo Social, l'homme des réseaux sociaux, rien ne sera plus comme auparavant. Parce qu'il a changé bien sûr. Mais surtout parce qu'il a conscience d'avoir changé. Il ne le revendique pas, il le sait. Un fait, pas un droit. C'est ainsi on ne le traitera plus comme avant. Il ne s'agit pas là d'une pétition militante. Non, simplement un état de fait, une réalité. Cette Liberté nouvelle matérialisée par la totale liberté de circulation sur la Toile a engendré une approche du monde, de la Société, du rapport

aux autres, tout à fait nouvelle. Il ne faut pas imaginer un seul instant que l'Homme social laisse sa Liberté à la maison quand il part au travail. Qu'il acceptera des modes de communication, d'accès à l'information ou de relations comme avant. Cette Liberté il veut la retrouver dans son travail. Ce qui vaut pour l'entreprise vaut pour toutes les relations humaines. Liberté de refuser les discours établis, les hiérarchies illégitimes ou les informations formatées. Le « déagisme » ou « l'Ubérisation » en sont des preuves parmi d'autres.

Maintenant libre, bien des Tentations sont offertes à l'Homme des réseaux sociaux

La Tentation c'est traditionnellement l'attrait vers quelque chose de défendu par une loi morale ou religieuse, l'incitation au péché ou à la révolte contre les lois divines. Délivrez nous de la Tentation... Voilà bien une barrière en voie d'effondrement. La Liberté nouvelle ne s'embarrasse plus guère de Dieu et ses interdits. La voie est libre pour d'autres Tentations : Tout ce qui tente, attire, incite à quelque chose, crée le désir, l'envie. Je suis Libre, affranchi des contraintes du collectif, individualiste, c'est le moment ou jamais. L'Homme Social, avatar imprévu des Soixantehuitards, va pouvoir jouir sans entrave de sa liberté sur la Toile. Voilà bien un endroit où il est interdit d'interdire. Il y trouvera ce qu'il voudra, ira où il voudra, à sa convenance et au final pourra y lire et y dire ce qu'il veut. Tout ce qu'il veut. Quelle délicieuse Tentation de Venise, de se consacrer à autre chose, de changer de vie. Au moins virtuelle.

C'est quoi au fond un Homo Social ? Une personne qui a conscience de sa capacité à utiliser librement les réseaux sociaux. Cette possibilité librement ouverte implique deux choses. Premièrement qu'elle n'imagine pas qu'on puisse

l'en priver. Aller naviguer sur la Toile est une évidente Liberté. Ce qui a notamment pour conséquence concrète qu'elle n'imagine pas cesser de naviguer quand elle est hors de sa sphère privée. Et deuxièmement qu'elle y fait ce qu'elle veut. Elle seule décide où elle va, ce qu'elle consulte ou ce qu'elle dit. Autrement dit elle n'envisage pas que soit porté un jugement de valeur sur son activité sur le Web. Ce qui signifie que cette Liberté n'est pas vertueuse. En tous cas pas forcément. L'Homo Social s'arroge le droit du meilleur ou du pire. Ou plus probablement parfois de la paresse intellectuelle, de la facilité ou de l'absence d'ambition.

### De la Vertu ?

Et après ? Que va-t-il se passer ? Le meilleur ou le pire. Désormais chacun peut s'exprimer, rejoindre sa communauté, dire ce qu'il veut avec qui il veut. Rien ne prouve que ce sera forcément vertueux. Avec du courage et de la volonté il est légitime de penser que des débats fructueux vont surgir, s'enrichir des différences, faire avancer tout le monde et chacun dans la confrontation du collectif à l'individu. Mais à défaut il n'y a aucune raison que le Web produise grand-chose. Du bla-bla sans fin où chacun s'écoute parler dans le miroir de sa propre vacuité. Beaucoup de conformisme dans le grand chuchotement avec la pensée dominante en guise de révolte. Parler pour ne rien dire voilà une possible conquête de l'Homme. Voire pire.

L'Homme Social face à la Toile peut grandir et continuer sa marche en avant. Il peut aussi bien devenir un Clone.o du beauf devant sa télé avec ses cannettes qui l'a précédé. Chacun sera responsable de ce qu'il va produire sur la Toile. Toutes les Tentations s'offrent à l'Homo Social. Debout ou avachi. A lui de choisir.





JEAN PIERRE GUENO

# LE STORYTELLING POUR RESSERRER LES LIENS

« Le storytelling pour resserrer les liens dans l'entreprise. Les atouts de la mémoire et de l'intelligence émotionnelle en matière de cohésion sociale. »

Le baromètre Santé et qualité de vie au travail de l'assureur Malakoff-Médéric, publié le jeudi 20 septembre 2018 est significatif : moins d'un salarié sur trois se déclare très engagé envers son travail. « La capacité à recommander son entreprise, la fierté, le plaisir à venir travailler le matin, s'érodent depuis trois à quatre ans. Les salariés déclarent faire de la présence pour faire de la présence », explique Anne-Sophie Godon, directrice de l'innovation du groupe Malakoff-Médéric. Les salariés ont de plus en plus de mal à concilier travail et vie personnelle. Un salarié sur deux dit être en situation de fragilité d'ordre personnel ou professionnel. Près de 20% des salariés sont en situation d'aider un proche, et la moitié d'entre eux l'hébergent chez eux. Le vieillissement et l'allongement de la vie professionnelle inquiètent. Il ressort de ce baromètre que plus de 70% des salariés de plus de 50 ans se déclarent incapables de travailler au même rythme dans les dix prochaines années.

Coup de mou ? Coup de Blues ? Les racines de ce vertige sont peut-être à rechercher dans le manque de sens qui caractérise trop d'organisations en marche, et dont certains oublient que c'est le sens de nos tâches quotidiennes qui leur donne et nous donne du souffle, de l'enthousiasme, de l'audace, de la cohérence, des motivations et de l'efficacité.

Trop souvent nous donnons de l'entreprise une définition purement technocratique, juridique ou comptable : l'homme en est quasiment absent ! A cet égard, la définition de Wikipedia est stupéfiante, pour ne pas dire consternante : « Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décli-

né en stratégie, en politiques et en plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou d'utilisateurs, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits. Pour ce faire, une entreprise fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles) ce qui la conduit à devoir coordonner des fonctions (fonction d'achat, fonction commerciale, fonction informatique). Elle exerce son activité dans le cadre d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter : un environnement plus ou moins concurrentiel, une filière technico-économique caractérisée par un état de l'art, un cadre socio-culturel et réglementaire spécifique. Elle peut se donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité, plus ou moins élevé. Aucune entreprise ne peut s'exempter de l'équilibre entre le niveau de ses revenus et de ses charges. En cas d'écart déficitaire, celui-ci doit être réduit ou comblé par un apport extérieur (par exemple une subvention d'équilibre) sous peine de non-viabilité et de disparition de l'entreprise à plus ou moins brève échéance. » Dans cette définition, l'homme n'est qu'une ressource parmi cinq ; il n'est pas le critère majeur, la composante fondamentale de l'entreprise.

Une entreprise, n'est-ce pas avant tout une communauté humaine où les hommes prospèrent et « grandissent » ? Si l'on part de ce principe, l'histoire paraît indispensable à l'entreprise. Elle est le reflet, le traceur de tout organisme vivant dès lors qu'il peut naître et mourir.

Etymologiquement parlant, en grec ancien, l'histoire est une enquête : toute enquête génère une histoire et nous aimons que l'on nous raconte des histoires comme le font les séries

policières qui animent nos écrans plats et nos lectures-plaisir.

Il peut s'agir de l'histoire de l'entreprise depuis sa naissance, avec ses échecs et ses réussites, ses heurs et ses malheurs ; Il peut s'agir de celle de ses acteurs, de celle de ses métiers et de ses savoir-faire, de celle de ses produits et de ses services, de celle de ses clients ou de l'histoire de son futur, c'est-à-dire de la formulation de son souffle, de ses projets, de ses ambitions, de sa projection dans l'avenir.

Le cœur de l'histoire de l'entreprise a un nom : il s'agit de sa mémoire. Cette mémoire passe par le témoignage : celui des salariés de l'entreprise, celui de ses clients, celui de ses concurrents. C'est leur parole qui nourrit le « storytelling », l'histoire par les témoins. Il n'y a pas à cet égard de grande et de petite histoire. Il n'y a que des moments de vie.

Mais la véritable histoire peut apparaître comme une force de subversion. Certaines entreprises n'aiment pas que l'on réveille leur mémoire. Lorsqu'elles ont renié leur ADN, ou lorsqu'elles ont décidé de faire table rase du passé pour se « refonder », leur mémoire devient parfois gênante.

Qu'est-ce que le storytelling ? Le mot appartient à la Novlangue de l'entreprise. Cette Novlangue empruntée à un anglais de bazar qui trop souvent sert à déguiser le vide et la cuistrerie. L'art du récit, c'est en fait le journal intime de chacun de nous, livré à ceux qui nous entourent. Le partage des expériences et des destins. L'analyse des rapports humains. Le divan provisoire sur lequel nous nous allongeons pour partager avec autrui nos émotions fondamentales. Des émotions liées à nos proches, tant dans le cadre de notre vie privée que dans celui de notre vie professionnelle. Des émo-

tions qui émanent de la famille qui nous a donné le jour, et qui émanent aussi de la « famille », de l'entreprise qui nous permet de gagner notre pain quotidien.

En jouant sur les racines de l'entreprise, le storytelling lui redonne sa part d'intime. Il restitue sa part émotionnelle. Il lui donne des ailes tissées par les cordons du rêve et par ceux de l'expérience vécue.

Le storytelling relève du registre de l'intelligence émotionnelle dont Luc Ferry ne cesse de rappeler qu'elle viendra combler les failles de l'Intelligence Artificielle en entrant avec elle en synergie, afin que l'homme ne se robotise jamais ou qu'il ne soit jamais colonisé par les robots qu'il s'est créé. Le propre de l'intelligence émotionnelle, c'est de ne pas faire l'impasse ni sur les états d'âme de l'être humain, ni sur ses angoisses existentielles.

Le problème c'est qu'une troisième force risque de perturber la bonne synergie entre intelligence artificielle et intelligence émotionnelle : il s'agit de la fausse intelligence technocratique lorsqu'elle cherche à formater les cadres et les managers afin que leur potentiel d'audace et de rébellion n'en fasse pas des êtres hors normes et donc plus difficiles à gérer. Cette fausse intelligence technocratique, cette « énergie bête » qui duplique en les clonant des cadres carriéristes et serviles adeptes du « Tout à l'Ego » et qui s'éteignent et s'aigrissent à petit feu.

En septembre dernier, le Premier ministre, Edouard Philippe, a demandé aux partenaires sociaux de se pencher sur la qualité de vie au travail. La philosophe Julia de Funès et l'économiste Nicolas Bouzou venaient de publier un essai au vitriol sur le management : une "comé-

die inhumaine", selon eux. (La Comédie (in)humaine, éditions de l'Observatoire.)

Il est intéressant de citer les récents propos de Julia de Funès sur France Info : « Il y a une sorte de comédie managériale, de mode managériale, qui fait que les salariés sont très malheureux, et il n'y a jamais eu autant de burn out, brown out, bore out, donc c'est bien la preuve que quelque chose ne va pas. C'est le paradoxe : les entreprises font tout pour améliorer le sort des salariés, mais ils vont de plus en plus mal. Il faut repenser le management, le simplifier pour revivifier les salariés qui se sentent souvent engourdis dans leur intelligence. Parmi les « irritants » les plus récurrents, les réunions qui n'en finissent pas et qui ne servent à rien, les Powerpoint qui s'accumulent et qui répètent ce que l'interlocuteur dit, des formations aberrantes, ludiques, où on part en séminaire trois jours faire des "escape games" et ça ne réjouit que les moins bons, des brainstormings qui ne mènent à rien sinon à des rafales de généralités sur des Post-it fluos... C'est toute cette énergie bête qui pollue les esprits. Les salariés nous disent qu'ils sont pris dans une jonction paradoxale, on leur dit "agis, innove, va de l'avant", et en même temps dès qu'on va de l'avant on a une accumulation de procédures, donc on ne peut rien faire. C'est Michel Foucault qui le dit dans Surveiller et punir. Le fait d'être visible en permanence, c'est une dictature. Il faut être heureux, sinon on culpabilise et on est doublement malheureux. L'entreprise vise un mieux-être en le réduisant à des babyfoots, des plantes vertes, des smoothies et des ostéopathes. C'est bien, mais le bonheur est une affaire privée. Parmi les solutions ? Des formations aux humanités : Les gens sont heureux de retrouver des mots qui parlent, de la culture générale, des raisonnements affutés, et ils en ont marre des formations qui en 10 le-

çons vous proposent d'être le meilleur manager de l'année, c'est très souvent vide et les gens ont envie de contenu, qui nous semble provenir des humanités, de matières comme l'économie ou la philosophie. »

On aurait pu rajouter aux propos de Julia de Funès le « Storytelling » parmi les solutions envisageables. Alors même que les moyens de communication modernes ont fait sauter bien des limites entre vie privée et vie professionnelle, l'entreprise reste trop souvent coupée de la cité et d'une certaine forme d'humanisme remplacé par une sorte de fondamentalisme d'un management aussi prétentieux que cuisire et terrorisant. Au lieu de développer les valeurs humaines de l'intime, de chercher à rassembler ses salariés en touchant leur cœur avant de chercher à coloniser leur cerveau, certaines entreprises tablent sur des valeurs de pacotille, des valeurs « prêt à porter », à la fois creuses, mondialisées et standardisées. On nomme dans un nombre croissant d'entreprises des Chief Happiness Officers : sous cet intitulé qui fleure bon la « feel good attitude » et se pratique autant que possible avec le sourire, on retrouve des fonctions présentes de longue date dans bon nombre d'entreprises. Les attributions des « Chief Happiness Officers » se situent le plus souvent à la frontière entre la communication interne, les ressources humaines et l'événementiel. Le Chief Happiness Officer pourrait être le relais d'une vraie culture d'entreprise et faire le pont entre l'individu, le citoyen et le salarié. Le problème c'est que son titre est ridicule et « Big Brotherien ». Les « Directeurs du bonheur » sont les recteurs de l'absurde et du néant. Le bonheur de se décrète pas, ne s'ordonne pas. Il ne peut pas y avoir de dictature du bonheur. Ce qui trahit la prétention, la fatuité, la vacuité de la fonction officialisée des Chief Happiness Officers, c'est le jar-

gon étouffant qui sous-tend leur action. Une novlangue très souvent empruntée à un anglais de pacotille mal francisé : ils prônent par exemple la conférence en « présentiel », incitent à la formation en « distanciel » et au ressourcement en « vacancier ». Alors qu'ils pourraient parler de contact direct, de contact humain, de formation à distance et de périodes de repos. Irène Frain dont les œuvres ne cessent de raconter des histoires, de prolonger cet art du récit qui caractérisait certains conteurs de notre enfance, est très sévère avec ces mots qu'elle considère comme des métastases.

Fasse que le Storytelling ne tombe pas entre les mains de ces apprentis-sorciers, de ces « mercenaires-missionnaires-tortionnaires » de ces « Tontons Macoute » du bonheur, lorsqu'ils cherchent à coloniser pour l'endormir notre « temps de cerveau humain disponible » pour reprendre une expression malheureuse devenue célèbre. La confiance brandie par bien des entreprises comme l'argument capital susceptible de les lier à leurs clients et à leurs partenaires détone encore trop souvent avec la défiance qui caractérise leurs relations, leurs modes de gouvernance avec leurs salariés. Il est temps de libérer les intelligences et les cerveaux en réhabilitant les valeurs de l'âme, du cœur et de la mémoire au sein de l'entreprise.

On désigne trop exclusivement les directeurs de l'innovation et de la transformation parmi les « geek » branchés depuis leur berceau sur le digital. Le rôle de ces cadres dirigeants ne se résume pas à l'univers de la « Tech ». Il concerne la « pâte humaine ». Là encore il faut faire entrer en synergie l'intelligence émotionnelle et l'intelligence artificielle, l'humanisme et la technologie. Innover, transformer, c'est en partie retrouver la mémoire, échapper à la maladie d'Alzheimer qui ne menace pas seule-

ment les individus, mais aussi les nations, les organisations, les institutions et les entreprises. L'enjeu n'est pas seulement technologique : il est social et sociétal.

Je ne peux à cet égard qu'inciter le lecteur à relire Antoine de Saint Exupéry. Il gardait plié en quatre sur son cœur le dessin d'une huitième planète qu'il n'avait pas projetée dans son « Petit Prince ». Elle n'était ni celle du roi, ni celle du vaniteux, ni celle du buveur, ni celle du businessman, ni celle de l'allumeur de réverbères, ni celle du géographe, pas plus que la planète natale B612 du Petit Prince ou que la terre, son point d'arrivée dans le désert.

Il s'agissait de la planète du chasseur de papillons. « Le chasseur de papillons, c'est mon personnage préféré » confia-t-il à un proche dix jours avant de disparaître en mission : « Car c'est un être qui court après un idéal réaliste. ». Remettre l'histoire de l'entreprise et de ses acteurs, redonner aux mots leur vrai sens arrêter de manipuler l'histoire et le langage pour en faire des outils d'enfumage, c'est un idéal réaliste et ô combien rentable.

Jean-Pierre Guéno

*Ecrivain, Historien, Jean-Pierre Guéno a dirigé le développement culturel de la Bibliothèque Nationale pendant 7 ans aux côtés d'Emmanuel Le Roy Ladurie, puis les Editions de Radio France pendant 12 ans. Il a également été directeur adjoint de la communication de La Poste. Il a été le directeur de la Culture des Musées des Lettres et Manuscrits de Paris et de Bruxelles. L'auteur de « Paroles de poilus », de « Paroles de Verdun », de « Visages de Saint-Exupéry », de « Paroles d'exode » et de « Dans la peau du soldat inconnu » a publié une soixantaine d'ouvrages.*

# PARTENAIRES

Ce numéro 3 du Mag RH est gratuit, sans publicité. Ceci ne veut pas dire sans soutiens et marques d'intérêt. Un grand merci à nos partenaires toujours plus nombreux et qui nous aident au quotidien

...



# ABONNEMENT ET PARTAGE



La formation professionnelle (décembre 2018)

Nos prochains dossiers



Les Compétences (Mars 2019)

**Le savoir augmente quand on le partage...**

Mag RH est gratuit, et indépendant. Partagez le, diffusez le, piratez le, réutilisez ses articles en le citant... faites nous connaitre votre opinion et si cela vous plait, abonnez vous gratuitement par mail : [CONTACT@RECONQUETE-RH.ORG](mailto:CONTACT@RECONQUETE-RH.ORG)