



conseil en stratégie sociale

téléphone 01 55 34 32 30

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

## La Caisse d'Épargne de Flandre féminise ses postes de direction

Interview de Monique Mackiw, DRH



Quelles actions avez-vous menées pour favoriser l'égalité hommes-femmes ?

Il y avait chez nous peu de disparités salariales. En revanche, les femmes étaient absentes du directoire et de l'encadrement supérieur, et on comptait une seule directrice pour 82 agences alors que l'entreprise compte 50% de femmes. Mon objectif a donc été d'élargir le recrutement aux postes de direction. En cinq ans, dix directrices ont été nommées et l'un des sept postes de directeur de groupe, au sommet de notre hiérarchie, a été attribué à une femme.

Ces recrutements ont-ils été des succès ?

Nous étions conscients des répercussions d'un éventuel échec et les postulantes ont été identifiées et préparées très en amont, avec une montée en compétence et des formations individualisées. Une fois en place, elles ont apporté un autre mode de management, plus intuitif, plus axé sur l'efficacité que sur des enjeux de pouvoir ou de territoire. L'entreprise y a gagné en diversité et en richesse.

Peut-on dire que vous avez « facilité » ces recrutements féminins ?

En aucun cas ! Nous avons validé notre volonté d'ouvrir davantage les postes de décision aux femmes ; puis nous avons recruté, exclusivement au vu de leurs compétences, des personnes motivées dont le projet professionnel était clair. Elles n'ont bénéficié d'aucune facilité particulière, par exemple pour organiser leur vie de famille. De plus, nous avons pris du temps : arrêter un calendrier ou imposer des quotas aurait conduit à des échecs.

\* La Caisse d'Épargne de Flandre a fusionné début novembre avec la Caisse d'épargne du Pas de Calais et la Caisse d'épargne du Pays du Hainaut.

conseil

## Egalité professionnelle hommes/femmes : sujet passionnel !

Corriger les inégalités hommes/femmes dans une entreprise, c'est s'attaquer à un sujet susceptible de déclencher les passions. Alors, même si la loi impose des négociations, mieux vaut prendre le temps d'agir sereinement.

Règle d'or : objectiver le débat par la mesure chiffrée.



Les entreprises contraintes d'agir

« De telles situations montrent combien le sujet est délicat, suscite des attentes et peut déclencher les passions » observe Pascal Gallois, de Pactes Conseil.

Les apparences sont souvent trompeuses. Dans cette entreprise, chaque année, les représentants du personnel exprimaient un avis sans appel lors de la publication du rapport sur l'égalité professionnelle : « les hommes accaparent les meilleurs postes et les plus hauts salaires, les inégalités sont partout et elles sont considérables ». Le constat était hâtif, la méthode plutôt réductrice, l'effet d'image déplorable. Mais la sentence s'est inscrite dans tous les esprits. Difficile ensuite pour la direction de « remonter la pente » !

Car chacun sent aujourd'hui que la société a changé et que le mouvement est inexorable. Les entreprises qui n'agissent pas seront interpellées tôt ou tard par leurs salariés ou par les représentants du personnel (RP). Mieux vaut prendre les devants... mais sans se précipiter.

A la lumière des missions réalisées, Pascal Gallois met en avant une règle d'or : l'objectivité du constat initial. « Il doit être établi avec une



## actualité

## Santé au travail : comment mesurer et traiter ?

Pactes Conseil a rejoint l'Association pour la gestion de la santé en entreprise (AGSE), qui regroupait déjà trois autres sociétés spécialisées dans les questions de bien-être et de santé au travail. Objectif : mettre en commun des bonnes pratiques, des expériences réussies, et progresser ensemble sur un sujet jugé « très important » par les entreprises, mais qui fait rarement l'objet d'évaluations et d'actions de prévention.

L'AGSE a notamment publié fin 2007 une enquête menée avec l'IFOP auprès de 300 DRH. Cette année, elle devrait renouveler cette opération.

• **Consulter les résultats de l'enquête 2007 :**  
[http://www.agse.info/publications\\_agse/publications\\_agse.php](http://www.agse.info/publications_agse/publications_agse.php)

grande rigueur statistique, sur des critères concertés avec les RP et par un prestataire extérieur jugé neutre par les futurs négociateurs ». Pourquoi ce luxe de précautions ? Parce que les situations d'apparente inégalité se justifient parfois par des différences d'âge, d'ancienneté, d'expérience ou de niveau de diplôme, tous critères qui expliquent des écarts de salaire.

*« A agir sans état des lieux préalable, on peut créer des inégalités dans l'autre sens. Ou pire, s'engager dans une course sans fin : il se trouvera toujours une minorité pour considérer qu'elle est mal traitée et demander réparation. Les apparences doivent donc être vérifiées ».*

### Des femmes moins payées mais mieux promues

Exemple type : celui de cette société qui constatait que la moyenne des rémunérations des femmes cadres était inférieure à celle des hommes. Mais en oubliant que les femmes employées ou agents de

maîtrise avaient bénéficié de nombreuses promotions, ce qui les amenait naturellement à être plus représentées dans les premiers échelons de cadres !

Le travail d'analyse statistique consiste précisément à neutraliser les effets de structure, afin de dire « toutes choses égales par ailleurs » (diplôme, expériences, ancienneté, promotion...) s'il y a ou non des écarts de rémunération.

Mais l'égalité professionnelle, ce n'est pas seulement le salaire. Qu'en est-il de l'avancement, de l'embauche, de l'accès à la formation et à la mobilité professionnelle ? Ces aspects doivent être passés au crible sur plusieurs années pour aboutir à un constat partagé avant de s'engager dans un projet d'accord d'entreprise. Ainsi, la négociation peut se concentrer sur la manière de réduire les inégalités professionnelles.

La DRH doit évaluer les différentes options en fonction de leur coût et de leur impact social : faut-il décider d'augmentations majorées pour les moins favorisé(e)s ou s'en tenir à une enveloppe globale ? corriger d'abord les inégalités des cadres ou des non-cadres ? rattraper les écarts en deux ou en cinq ans ? Là encore les simulations statistiques sont précieuses pour ne pas se lancer dans des options irréalistes.

*« Ce rattrapage des rémunérations est souvent nécessaire mais pas suffisant. Les inégalités sont souvent le résultat d'un phénomène culturel dont on ne se rend plus compte. En complément, il faut aussi agir sur les représentations et le système de valeurs »* conclut Pascal Gallois. ■

## certification

## Décrochez le label Egalité professionnelle

Créé en 2004 par l'Etat, le label Egalité professionnelle est une certification délivrée aux entreprises par l'AFAQ AFNOR en fonction de 3 types de critères : leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle (information/sensibilisation, signature d'un accord d'entreprise...), leur gestion des ressources humaines et leur management (mixité des CODIR, mise en place d'indicateurs) et leur prise en compte de la « parentalité » dans le cadre professionnel (actions pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale).

Une trentaine d'entreprises représentant plus de 600 000 salariés l'ont déjà obtenue et parmi elles, PSA, Airbus, Orange, Axa, EDF ou le Crédit Lyonnais. Le label leur permet d'afficher un engagement difficile à matérialiser par d'autres moyens ; par ailleurs, la démarche d'obtention du label peut susciter une mobilisation interne, tant pour évaluer l'existant et se comparer à d'autres que pour mettre en place des améliorations.

• **Pour en savoir plus :** [http://www.femmes-egalite.gouv.fr/grands\\_dossiers/dossiers/egalite\\_en\\_entreprise/label\\_egalite.htm](http://www.femmes-egalite.gouv.fr/grands_dossiers/dossiers/egalite_en_entreprise/label_egalite.htm)