



# Mixité

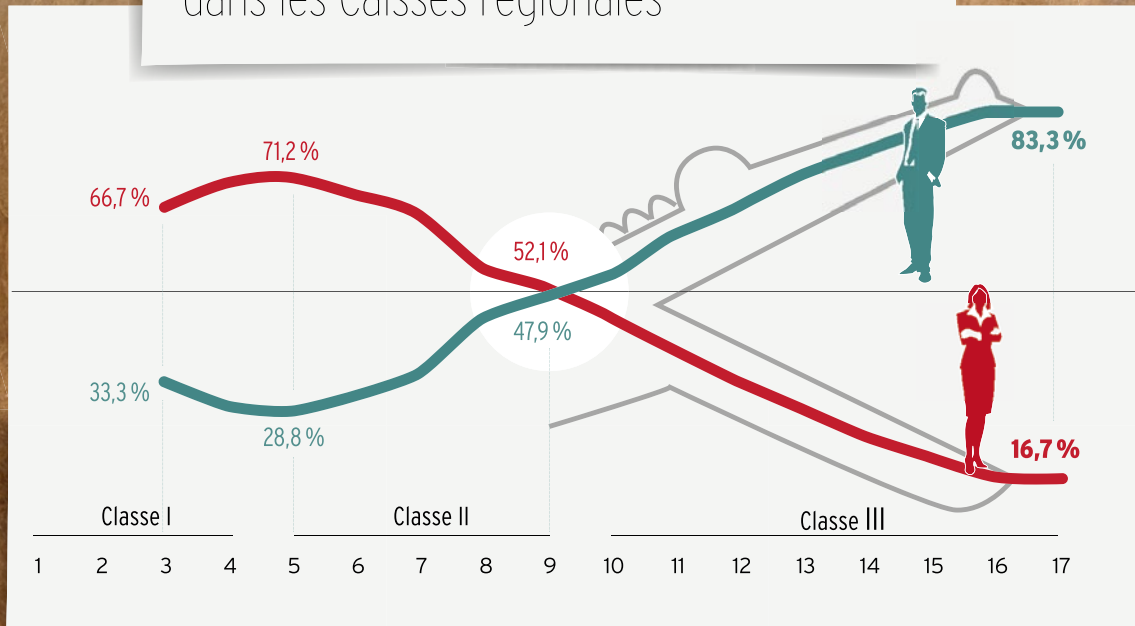
## Le Crédit Agricole en mouvement

GRUPE CRÉDIT AGRICOLE





## Part des femmes et des hommes pour chacune des positions d'emploi dans les Caisses régionales



## « Fermer la gueule du crocodile... »

### Quelle drôle de formule !

Il suffit pourtant de regarder les courbes indiquant le positionnement des femmes et des hommes dans l'entreprise pour visualiser immédiatement l'objectif : favoriser l'accès des femmes à des postes de responsabilité et modifier ainsi l'inclinaison des courbes.

Si des progrès sont incontestables dans le domaine de la féminisation des instances dirigeantes, sous l'impulsion des pouvoirs publics ou grâce aux accords signés par les entreprises sur l'égalité hommes/femmes, il reste toutefois des étapes à franchir pour avoir des équipes plus mixtes et plus performantes à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les métiers.

Il est en effet démontré que la mixité est un facteur de performance. Nous sommes également convaincus que seuls des plans d'action volontaristes et suivis nous permettront d'aller au-delà de ces convictions, afin d'obtenir des résultats tangibles.

Ce guide pour la mixité est un outil concret et pratique pour mettre en œuvre des plans d'action au sein des entités.

Il fait partie intégrante d'une politique multipliant les initiatives : on peut citer le Grand Prix Louise Tallerie, la Semaine de la mixité à Crédit Agricole SA et, bien sûr, les réseaux de femmes existant dans certaines entités du Groupe.

Le réseau Potent'Il&Elle dans les Caisses régionales, les formations de sensibilisation au management de la mixité viendront en complément de ce document.

Diffusons largement ce guide, mettons en place des plans d'actions volontaristes, soyons tous déterminés à... « Fermer la gueule du crocodile » !

Nous comptons sur vous !

Camille Béraud,  
sous le parrainage du Groupe projet  
de l'Association Nationale des Cadres de Direction

REMERCIEMENTS AU GROUPE PROJET

Élizabeth Eychenne, Véronique Flachaire, Michel Ganzin,  
Fabienne Hallereau, Michèle Jardin, Jean-Pierre Vauzanges







# Sommaire

<b>Pourquoi la mixité est-elle incontournable dans le monde actuel ?</b>	6
<b>Le constat et le sens de la démarche</b>	8
<b>Comprendre les freins limitant l'accès des femmes à des postes de responsabilité</b>	9
<b>« Fermer la gueule du crocodile » : c'est avant tout / ce n'est pas</b>	11
<hr/>	
<b>Un guide pour vous aider à concevoir puis à mettre en œuvre un plan d'actions</b>	12
<b>Les facteurs clés de succès</b>	13
<b>Commencer par un diagnostic</b>	14
<b>Décider du plan d'action</b>	16
<b>Le plan d'action</b>	17
<hr/>	
Panorama synthétique des actions recommandées	18
Exemples d'actions favorisant la mixité	24
<hr/>	
<b>Votre plan d'action</b>	26
<hr/>	



# Pourquoi la mixité est-elle incontournable dans le monde actuel ?

## POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ ET EN PERFORMANCE

Toutes les études démontrent une **corrélation entre les entreprises ayant mis en place une politique mixité et la performance** de celles-ci. Ainsi\* :



de ces entreprises ont une meilleure satisfaction de leur clientèle.

Pour les entreprises ayant la gouvernance la plus mixte, le résultat opérationnel est supérieur de

48%

68% de ces entreprises ont une meilleure image de marque

## POUR ÊTRE EN PHASE AVEC LE MONDE DANS LEQUEL NOUS VIVONS

Rappelons-nous que



80%

des décisions concernant les biens de consommation courante reviennent aux femmes.

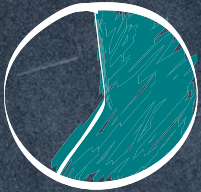
Un employeur de premier plan affichant un modèle de management où les femmes sont insuffisamment présentes perd beaucoup en attractivité.

Inscrire la diversité comme une priorité stratégique est un **gage de modernité**.



## POUR ARRÊTER LA DÉPERDITION DE POTENTIELS

+  
de 60%



Lorsque plus de 60% des personnes recrutées dans une entreprise sont des femmes, il est de la responsabilité de l'entreprise d'**attirer, de retenir et de développer ses talents féminins.**

58%



N'oublions pas que nous serons confrontés à l'horizon 2020 à une pénurie de talents (études Mc Kinsey 2012), alors que 58% des diplômés de l'enseignement supérieur en France sont des « diplômées » !

## POUR AVOIR PLUS DE SATISFACTION AU TRAVAIL

Les études démontrent que 58% des entreprises qui ont mis en place une politique mixité voient **la motivation de leurs salariés croître** de manière significative\*.

Sortir d'un modèle managérial traditionnel en prenant davantage en considération les contraintes d'organisation liées à la vie de famille bénéficie à l'ensemble des salariés et améliore la qualité de vie au travail.

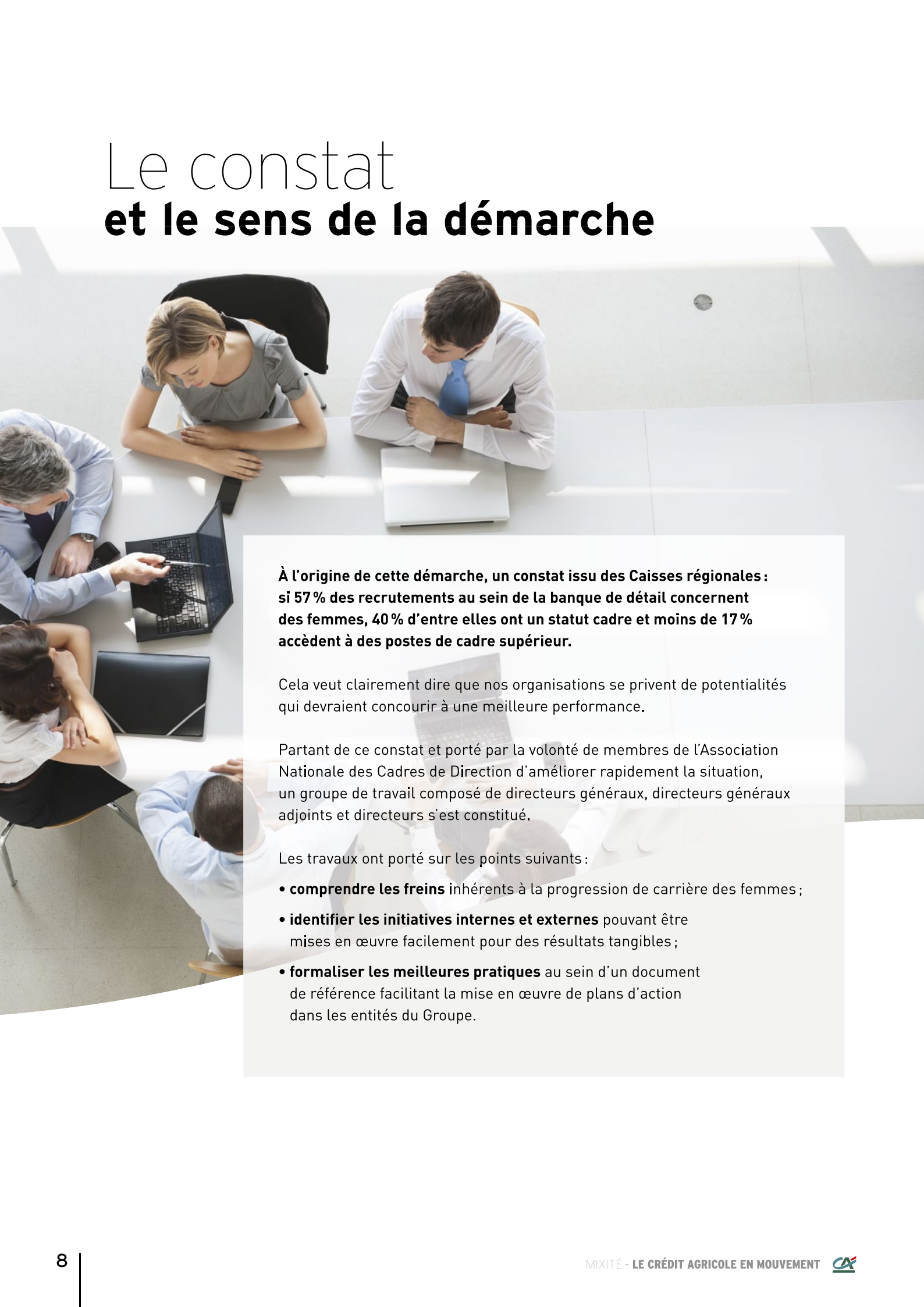
## POUR TIRER PARTI DE LA COMPLÉMENTARITÉ

Parce que les hommes et les femmes ne prennent pas les problèmes à résoudre avec le même angle de vue, **les prises de décision sont appréhendées de manière plus complète et donc meilleure**, les **innovations** sont plus fréquentes, le **climat** des réunions est différent, au profit de **l'échange** et de la **complémentarité** des points de vues.





# Le constat et le sens de la démarche



À l'origine de cette démarche, un constat issu des Caisses régionales : si 57% des recrutements au sein de la banque de détail concernent des femmes, 40% d'entre elles ont un statut cadre et moins de 17% accèdent à des postes de cadre supérieur.

Cela veut clairement dire que nos organisations se privent de potentialités qui devraient concourir à une meilleure performance.

Partant de ce constat et porté par la volonté de membres de l'Association Nationale des Cadres de Direction d'améliorer rapidement la situation, un groupe de travail composé de directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et directeurs s'est constitué.

Les travaux ont porté sur les points suivants :

- **comprendre les freins** inhérents à la progression de carrière des femmes ;
- **identifier les initiatives internes et externes** pouvant être mises en œuvre facilement pour des résultats tangibles ;
- **formaliser les meilleures pratiques** au sein d'un document de référence facilitant la mise en œuvre de plans d'action dans les entités du Groupe.



# **Comprendre les freins** limitant l'accès des femmes à des postes à responsabilité

**Différents freins d'ordres sociologiques ou culturels complexifient l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Si cette problématique est partagée par nombre d'entreprises françaises, certains blocages sont spécifiques à notre Groupe.**

## **DES FREINS SOCIOLOGIQUES...**

La présence des femmes dans les entreprises étant relativement récente, leur accès aux postes de management s'est concrétisé plus tardivement dans les organisations. Longtemps marquées par une culture managériale à dominante masculine, les entreprises ont adopté des modes de fonctionnement plus adaptés aux besoins et modes d'organisation des hommes. Si les modèles familiaux ont fortement évolué depuis 50 ans, la responsabilité familiale reste souvent à la charge des femmes, en particulier dans des contextes de familles mono-parentales ou recomposées.

Cela peut se traduire par exemple, par des modes de fonctionnement qui n'ont pendant longtemps pas pris en compte l'équilibre familial. Ou encore par la mise en œuvre de programmes dédiés aux talents de l'entreprise proposés aux femmes à des périodes où elles étaient moins disponibles et moins mobiles du fait des responsabilités familiales.

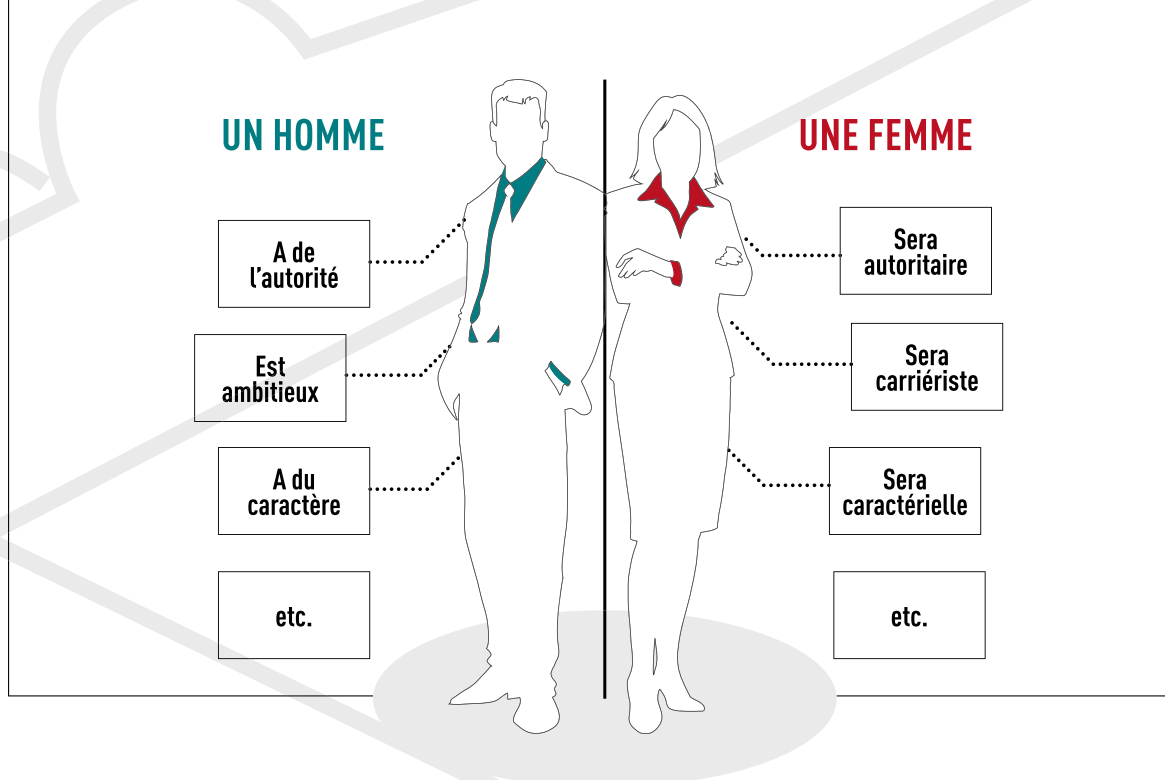
## **DES DIFFÉRENCES DE COMPORTEMENTS ET DE MODES DE FONCTIONNEMENT...**

Sans sombrer dans la caricature, les femmes et les hommes manifestent des différences de comportements. En termes de gestion de carrière, les hommes oseront davantage manifester leur ambition alors que les femmes feront preuve de plus de prudence et se risqueront moins à prendre des responsabilités plus larges si elles ont le sentiment qu'elles ne disposent pas de toutes les compétences requises. À titre d'illustration, une enquête de Mc Kinsey en 2012 met en évidence une différence marquée: les femmes sont moins confiantes dans leurs chances d'accéder à un poste de direction et de réussir. Une autre forme de différenciation concerne la capacité beaucoup plus répandue chez les hommes à s'appuyer sur les réseaux.



## DES STÉRÉOTYPES ET DES BIAIS INDUITS

Les mêmes comportements ne sont pas toujours perçus de la même façon, selon qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme.



## ... ET DES FREINS LIÉS À NOTRE CULTURE INTERNE

Au Crédit Agricole, les postes que nous proposons, notamment dans la banque de détail, attirent les femmes en particulier du fait de l'ancrage territorial et de la stabilité qu'elles en espèrent. En outre, lorsque les deux conjoints travaillent dans la même région, les contraintes de mobilité peuvent constituer un frein à l'évolution de carrière.



# « Fermer la gueule du crocodile »

## C'EST AVANT TOUT



### **Mettre en place une démarche au service de la performance**

Des études mettent en exergue une corrélation positive entre représentation des femmes aux différents niveaux de management et performance de l'entreprise, satisfaction client et satisfaction collaborateur.



### **S'adapter à notre environnement économique, financier, sociologique, juridique,**

qui favorise la mise en place de politiques de mixité. Rappelons-nous que 49% des comptes bancaires sont ouverts par des femmes.



### **Tirer parti de toutes les potentialités de l'entreprise et développer notre attractivité**

en tant qu'employeur. Autrement dit, tirer parti des complémentarités tout en attirant et retenant tous les talents.



### **Viser une meilleure qualité de vie au travail,**

à travers des actions qui contribuent à un meilleur bien-être pour tous.

## CE N'EST PAS



### **UNE DÉMARCHE FÉMINISTE, QUI DÉSTABILISERAIT L'ORGANISATION**

Il s'agit bien de mettre en place des viviers de tous nos talents, tout en veillant plus particulièrement à faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité.



### **UN PHÉNOMÈNE DE MODE SANS LENDEMAIN**

Notre politique de mixité s'inscrit dans la durée. Si de premières actions ont déjà été mises en œuvre au sein du Groupe, elles visent à être pérennisées et enrichies, pour atteindre les objectifs escomptés.



### **UNE FAÇON DE SE DONNER BONNE CONSCIENCE OU UNE CASE À COCHER POUR LES RH**

C'est un sujet qui s'inscrit dans les comités de direction et vise à être démultiplié aux différents niveaux de management.



### **UN GADGET POUR ET PAR LES FEMMES**

La mixité est un sujet de fond, qui doit être saisi tant par les femmes que les hommes de l'entreprise. Il s'agit de reconnaître nos différences et de valoriser nos complémentarités.



---

# Un guide **pour vous aider à concevoir puis à mettre en œuvre un plan d'action**

Ce guide vise à vous aider dans la définition, puis dans la mise en œuvre de votre politique mixité. Il se veut concret, pratique et opérationnel. Chaque entreprise doit tenir compte de sa situation de départ pour concevoir son plan d'action adapté.

Ce recueil de conseils pratiques est proposé afin de permettre à chaque entité d'avancer de manière plus rapide et plus efficace dans la mise en œuvre.

En tout premier lieu, prenez connaissance des facteurs clés de succès et des prérequis, indispensables au succès de la démarche. Puis, réalisez un diagnostic pour vous fixer des objectifs ambitieux mais réalistes. Définissez les actions adaptées à votre contexte.

Vous trouverez dans ce guide des exemples d'actions qui ont fait leurs preuves dans la mise en place d'une politique mixité.

---

**Les initiatives décrites nécessitent d'être impulsées, suivies et pilotées dans le temps par la direction générale de l'entreprise. Ce guide lui est destiné prioritairement. Les plans d'action sont ensuite déclinés par les équipes associant le plus grand nombre à tous les niveaux.**



# Les facteurs clés de succès

## 04 INSCRIRE LA MIXITÉ DANS LES PROJETS D'ENTREPRISE ET LA POLITIQUE RH

La politique de mixité doit être inscrite de façon volontariste dans les projets d'entreprise. Elle doit être, en outre, au cœur de la politique RH qu'il s'agisse du recrutement, de l'évaluation, de la gestion de carrières, des politiques de rémunération, de formation et de développement, etc.

## 03 MOBILISER L'ENSEMBLE DE LA LIGNE MANAGÉRIALE

La mixité n'est pas un sujet pour les femmes et par les femmes. Il est important de sensibiliser et de motiver les hommes sur le sujet. Il s'agit de mobiliser tous les talents de l'entreprise.

Les actions concernant les talents doivent s'inscrire à tous les niveaux pour identifier, accompagner et constituer les viviers qui alimenteront les plans de succession et feront émerger les dirigeants de demain.

## 01 MOBILISER LA DIRECTION GÉNÉRALE SUR LA DÉMARCHÉ

Pour impulser une dynamique de changement, la direction générale doit se mobiliser, avec par exemple un pilotage projet comportant pour sponsor la direction générale, pour pilote un directeur des ressources humaines ou de la transformation.

Une bonne pratique consiste à sensibiliser aussi le conseil d'administration en mettant à l'ordre du jour le résultat du diagnostic et le plan d'action.

## 02 S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ET ASSURER UN SUIVI RÉGULIER

De telles initiatives nécessitent du temps pour faire bouger les mentalités, faire tomber les stéréotypes et inscrire les changements dans la durée. Il est donc préférable de dresser une feuille de route assortie d'un suivi régulier dans le temps.



An overhead photograph showing several business professionals in a meeting. They are gathered around a table, looking at documents and talking. The image is partially obscured by a white text box.

# Commencer par un diagnostic

## Savoir d'où l'on part pour se fixer des objectifs adaptés

**Toutes les entreprises du Groupe ne sont pas au même stade en matière de mixité. Par conséquent, avant de définir le plan d'action, il est nécessaire de savoir d'où l'on part : faire un diagnostic permet de fixer des objectifs pertinents et d'identifier les facteurs de progrès prioritaires.**

Reprendre les accords collectifs signés avec les représentants du personnel sur l'égalité professionnelle et s'assurer que tous les engagements sont bien respectés constituent la première étape dans la détermination des priorités.

La vérification portera sur les domaines suivants :

### **LE RECRUTEMENT**

et notamment

- Le processus de sélection est-il bien diversifié et fondé sur les notions de compétences et de motivation ? Exclut-il toute pratique discriminatoire ?
- Une sensibilisation des managers à la diversité par le vecteur d'une formation (promotion de la mixité et lutte contre les stéréotypes) est-elle proposée ?
- Le parcours d'intégration est-il différencié et adapté selon les profils ?
- La rémunération est-elle identique à poste équivalent ?

### **LA GESTION DE CARRIÈRES**

et notamment

- Le processus de sélection est-il bien fondé sur les compétences et les motivations ? Exclut-il toute pratique discriminatoire ?
- Différents rythmes de carrières sont-ils acceptés, pour tenir compte des situations personnelles ?
- Existe-t-il un processus de promotion permettant une meilleure représentation féminine aux niveaux de responsabilité plus élevés (et notamment la réduction du déséquilibre historique de représentation des femmes, à partir des niveaux de cadres intermédiaires) ?
- Des dispositions particulières relatives à l'organisation du travail (clarification des règles, modes d'organisation innovants : management en mode partagé...) ont-elles été mises en place ?
- Existe-t-il des mesures d'accompagnement pour faciliter les mobilités géographiques ?
- Existe-t-il des dispositifs d'aide à la parentalité ?





### LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES et notamment

- Quelles formations internes ou externes de sensibilisation aux enjeux de la mixité ? Et aux biais décisionnels ?

### LA RÉMUNÉRATION et notamment

- Existe-t-il un diagnostic de situation comparé sur la base de panels hommes/femmes ?
- Quelles sont les mesures pour réduire les écarts constatés ? Le respect de l'équité dans l'attribution des augmentations individuelles et des promotions, sans discrimination, est-il bien appliqué ?
- Le bénéfice au retour de congé maternité/d'adoption des mesures des augmentations générales perçues et de la moyenne des augmentations individuelles est-il intégré ?

### LA COMMISSION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE A-T-ELLE LES MOYENS DE JOUER SON RÔLE ?

- Se réunit-elle bien *a minima* 2 fois par an ?
- Réalise-t-elle un diagnostic de situation comparée entre hommes et femmes sur les données issues d'un rapport présenté au CE ?
- Procède-t-elle au suivi et au bilan des actions menées ?
- Existe-t-il un échange sur les facteurs de développement des compétences et de déroulement de carrières ?
- Existe-t-il un suivi des mesures visant l'équilibre ?

## EXEMPLES D'INDICATEURS À SUIVRE DANS LA DURÉE

- Part des femmes dans le comité de direction
- Part des femmes dans l'encadrement supérieur, les cadres, les managers (objectif Groupe : 25 % de femmes cadres de direction à horizon 2020)
- Part des femmes par niveau de classification
- Nombre de femmes dans les viviers à potentiel
- Nombre de candidates aux parcours dirigeants
- Nombre de femmes inscrites dans les parcours dirigeants
- Nombre de promotions par niveau de classification, dont répartition hommes/femmes
- Nombre de recrutements par niveau de classification, dont répartition hommes/femmes
- Étude des rémunérations à compétences égales
- Étude des augmentations par niveau de classification, dont répartition hommes/femmes
- Part des temps partiels dans les effectifs (part des femmes à temps partiel sur temps partiels totaux)
- Part des congés paternité

**Ce diagnostic** vous aide à établir votre situation de départ **afin de construire un plan d'action adapté**. Nous vous recommandons de sélectionner trois à quatre indicateurs et de veiller à leur évolution dans la durée.



# Décider du plan d'action

**Après avoir conduit votre diagnostic, un prérequis incontournable consiste à identifier les acteurs promouvant la politique mixité dans l'entreprise. Sont ainsi vivement recommandés au-delà des dispositifs existants :**

## LE COMITÉ MIXITÉ

Composé de membres du comité de direction, le Comité mixité se réunit régulièrement pour **impulser la politique mixité, décider du plan d'action et s'assurer de son suivi**. Une de ses premières missions consiste à nommer le correspondant diversité/mixité.

## LE CORRESPONDANT DIVERSITÉ/MIXITÉ

Souvent rattaché à la RH ou à la transformation, le correspondant diversité/mixité est **responsable de la mise en œuvre et du suivi du plan d'action**, dont les actions correctrices définies avec le Comité mixité.

Il fait partie du réseau de correspondants mixité, et participe à ce titre aux réunions nationales.

**Il est l'interface du réseau Potent'IL&Elle** dans l'entité (cf. pages 18 et 19).



# Le plan d'action

Le plan d'action est constitué de plusieurs axes :

## UN AXE PILOTAGE, NOTAMMENT

- Des objectifs bien définis en matière de recrutement, mobilité, gestion de carrière et rémunération.
- Des indicateurs clés et des objectifs de progrès (cf. propositions supra).
- En fonction de la situation initiale, il est recommandé de se fixer une cible ambitieuse mais atteignable, en commençant par 2 ou 3 objectifs ciblés, avec d'éventuels jalons intermédiaires.

## UN AXE SENSIBILISATION ET FORMATION, NOTAMMENT

- Des actions de sensibilisation des managers aux enjeux de la mixité.
- Des actions de formation pour les potentiels sur les styles de leadership et les biais décisionnels pour faire tomber les stéréotypes.

## UN AXE RÉSEAU Potent'Il&Elle



## UN AXE DÉVELOPPEMENT, POUVANT COMPRENDRE DIFFÉRENTS TYPES D'ACTIONS, NOTAMMENT

- Le **mentorat** (cf. fiche p.20) est très utile. Il nécessite toutefois des règles du jeu précises.
- Le **coaching** de femmes dont le potentiel est reconnu pour les aider à trouver plus facilement leur style de leadership.
- La diffusion d'une **charte de bonnes pratiques managériales** (cf. p.22 à 24) sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle permet une meilleure qualité de vie au travail pour l'ensemble des salariés.
- La **création d'espaces ou de temps d'échanges et de discussions associant managers et collaborateurs** pour réfléchir à l'équilibre managérial et à l'équilibre hommes/femmes.
- La mise en visibilité de **rôle modèles et la communication** sur des parcours réussis peut renforcer la confiance.
- Des **petits déjeuners** sur le thème de la mixité.
- Un **soutien logistique** lorsque le parcours de développement se fait plus exigeant (lors du parcours directeur par exemple).
- La distribution du **livre Mixité, quand les hommes s'engagent** (sous la direction de Marie-Christine Mahéas, Éditions Eyrolles), qui est une mine de bonnes idées.

# Panorama synthétique des

ACTION	CE QUE C'EST	À QUOI ÇA SERT
<p><b>Conduite du diagnostic</b></p> <p>POUR EN SAVOIR PLUS voir pages 14 et 15</p>	<p>Un diagnostic axé sur les éléments clés pour savoir où se positionne aujourd'hui l'entreprise en matière de mixité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À se positionner en respect de l'accord égalité hommes/femmes</li> <li>• À connaître la situation précise de l'entité pour concevoir un plan d'action adapté</li> </ul>
<p><b>Mise en place d'un Comité mixité</b></p>	<p>Un comité composé de dirigeants, mobilisé exclusivement sur des problématiques relatives à la mixité</p> <p>Ses principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des objectifs relatifs à la mixité</li> <li>• Identification des leviers et des actions à mettre en œuvre</li> <li>• Suivi des actions</li> </ul> <p>Ces objectifs peuvent être repris dans le cadre d'une feuille de route mixité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À positionner le sujet mixité au plus haut niveau de l'entreprise -&gt; en faire une priorité stratégique</li> <li>• À montrer l'exemplarité de l'entité sur le sujet -&gt; la mixité commence au niveau DG et se décline dans toute l'organisation</li> <li>• À travailler sur les leviers qui permettent la mise en œuvre d'une politique de mixité</li> <li>• À impulser et à suivre les actions relatives à la mixité</li> </ul>
<p><b>Nomination d'un correspondant diversité/mixité</b></p>	<p>Un responsable dont une des missions clés consiste à mettre en œuvre et à suivre la politique mixité définie par le Comité mixité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À positionner un acteur en charge de décliner la politique mixité définie par l'entité</li> <li>• À sensibiliser les collaborateurs de l'entité (et notamment les différents niveaux de management) à la mixité et à impulser des actions</li> <li>• À intégrer le réseau de correspondants au sein du Groupe pour partager de bonnes pratiques</li> </ul>
<p><b>Extension du réseau existant</b></p> <p>POTENT' IL&amp;ELLE</p> <p>en développement dans les entités du Groupe</p>	<p>Une mise en relation pour faciliter l'échange d'informations, développer l'entraide, le coaching (sur le leadership, les freins...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À promouvoir la mixité en entreprise</li> <li>• À élever le niveau de conscience sur les freins rencontrés</li> <li>• À développer son réseau</li> <li>• Plus globalement, à réinterroger certaines normes de fonctionnement</li> </ul>



# actions recommandées

## COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE

- Reprendre les éléments contenus dans l'accord (pratiques RH de recrutement, mobilité, gestion de carrières et rémunération) ainsi que les indicateurs clés et voir où se positionne l'entité
- Recueillir et analyser les données chiffrées sur la répartition hommes / femmes dans les différents niveaux de l'organisation
- Identifier quelques actions prioritaires (leviers de l'accord ou indicateurs) et le plan d'action correspondant
- Idéalement inscrire ce diagnostic comme l'une des premières actions du Comité mixité

- Identifier les membres du comité de direction (hommes et femmes dans la mesure du possible), la fréquence des réunions dédiées
- Mobiliser des acteurs en entreprise (dont le correspondant diversité / mixité) pour travailler de façon plus opérationnelle sur le sujet
- Superviser le diagnostic pour se fixer les objectifs et actions prioritaires à mettre en place
- Nommer le correspondant diversité / mixité
- Cadrer et suivre la feuille de route mixité

- Ce correspondant peut également endosser le rôle de diversité au sens HECA
- Il élabore et présente la feuille de route et l'évolution des actions
- L'appropriation de sa mission peut être facilitée par le suivi d'une formation, par exemple via le réseau IMS - Entreprendre pour la Cité

Le réseau Potent'Il&Elle est progressivement étendu aux différentes entités du Groupe

## COMMENT LA SUIVRE

Suivre ces actions / indicateurs de façon régulière avec le Comité mixité

- Assurer une tenue du Comité de façon régulière (bonne pratique *a minima* une fois par trimestre)
- Procéder lors de chaque rencontre à un point sur les indicateurs, les actions engagées, les résultats...

Suivre les indicateurs et le plan d'action, sous la responsabilité du Comité mixité et au quotidien par la RH

- Communiquer sur le réseau au sein du Groupe
- Missionner le correspondant mixité pour faciliter la mise en œuvre et l'échange de pratiques *via* le réseau

# Panorama synthétique des actions recommandées

ACTION	CE QUE C'EST	À QUOI ÇA SERT
<p><b>Mentorat</b></p>	<p>Le mentorat est une relation volontaire, interactive et non hiérarchique entre un mentor et un mentoré. Le but est d'encourager la progression professionnelle et personnelle du mentoré, grâce à l'expérience du mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le binôme doit être constitué en veillant à respecter la mixité à un ou plusieurs niveaux : mixité des genres, métiers, générations, niveaux hiérarchiques...</li> <li>• Le mentorat doit pouvoir permettre de lever certains freins ressentis par les femmes dans l'accès aux postes à responsabilité, de favoriser leur exposition et leur développement dans un cadre non hiérarchique et de développer une relation de confiance</li> <li>• La relation est limitée dans le temps (un an maximum) et ponctuée d'échanges réguliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélérer le développement professionnel et personnel : accompagner le mentoré dans sa posture, ses comportements et ses compétences (non techniques)</li> <li>• Enrichir son réseau par des liens transverses</li> <li>• Favoriser une compréhension partagée du Groupe, de sa culture, de ses modes de fonctionnement</li> <li>• Développer les talents et accroître l'engagement</li> </ul> <p>Il est essentiel de comprendre que le mentorat ne s'inscrit pas dans une logique de développement métier / technique, mais dans une perspective de développement de carrière, de compétences transverses, de réseau et de développement personnel</p>
<p><b>Espaces d'échanges et de discussions associant managers et collaborateurs pour réfléchir à l'exercice managérial et l'équilibre hommes / femmes</b></p>	<p>Ateliers de présentation et d'échange mixtes pour les managers portant sur les stéréotypes, les biais décisionnels, les codes de communication différenciés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider à prendre conscience et à valoriser les différences de comportements hommes / femmes</li> <li>• Repérer et déjouer les stéréotypes, recruter / gérer les carrières sans biais lié au genre, repérer les talents féminins et les accompagner</li> </ul>
<p><b>Actions de sensibilisation des managers aux enjeux de la mixité</b></p>	<p>Idem que les espaces de discussions et d'échanges, mais axés sur le rôle du management (notamment recrutement, évaluation, gestion de carrière)</p>	<p>Sensibiliser les managers à leur rôle face aux problématiques de mixité, et notamment en termes RH</p>



**COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE**

Cadrer et suivre le dispositif de mentorat par la DRH :

- Sélection des mentors et mentorés
- Définition des modalités
- Sensibilisation des mentors (ce qu'est / ce que n'est pas le mentorat)
- Mise à disposition de supports / outils de suivi (par ex. : rôles respectifs, grille de définition et de suivi des objectifs, préconisations sur les modalités d'échange, types de questionnements...)

Veiller aux facteurs clés de succès :

- Volontariat des parties prenantes
- Régularité et confidentialité des échanges
- Confiance, transparence et bienveillance

- Présenter les faits, par des femmes et des hommes de l'entreprise
- Mettre en place des débats, des simulations ou des mises en situation
- Mettre en exergue la complémentarité et l'équité des politiques
- Réguler ces échanges par des correspondants neutres

S'appuyer sur des formations ou des actions existantes

Par exemple :

- Participation au programme EVE
- Formation « Move Forward » (programme de développement personnel leadership et mixité destiné aux collaborateurs)
- Formation « My Way » (développement du leadership)
- Formation Diafora (externe)

...

**COMMENT LA SUIVRE**

À piloter par la DRH

- S'assurer de la bonne prise de contact entre mentor et mentoré, de sa bonne complémentarité / accroche
- S'assurer du suivi et de la régularité des échanges
- Procéder à un point intermédiaire et à un bilan final
- Mettre en visibilité les binômes pour pérenniser la démarche et encourager sa diffusion

- Les relayer ensuite par des réunions en ligne, des groupes de travail (cf. aussi espaces de discussions)
- Faire le suivi des actions engagées au niveau de l'entreprise

Impliquer massivement les différents niveaux de management dans ces actions de sensibilisation

# Panorama synthétique des actions recommandées

ACTION	CE QUE C'EST	À QUOI ÇA SERT
<p><b>Charte des bonnes pratiques managériales pour l'équilibre vie privée / vie professionnelle</b></p> <p>POUR EN SAVOIR PLUS voir page 24</p>	<p>Un ensemble d'engagements qui vise à définir des règles de fonctionnement applicables par tout manager et par ses équipes</p> <p>La charte comprend des exemples concrets qui visent à veiller au respect de l'équilibre vie privée / vie professionnelle : via un ensemble de règles de vie ou via un code de bonnes pratiques (type « à faire &amp; à proscrire »), avec par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivité dans la gestion de carrière des équipes</li> <li>• Gestion des délais, gestion des congés</li> <li>• Planification et modalités des réunions (horaires, jours, ordre du jour...)</li> <li>• Bon usage des mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des conditions de travail propices au meilleur exercice de l'activité, en respectant la vie personnelle</li> <li>• Valoriser la bonne utilisation des outils technologiques, comme un support à l'activité et non comme un facteur d'intrusion dans la vie privée</li> <li>• Clarifier ce qu'est un management exemplaire sur le sujet, en sachant veiller au bon équilibre entre exigence et challenge de ses équipes <i>versus</i> respect de l'équilibre personnel</li> <li>• Favoriser le bien-être au travail</li> </ul>
<p><b>Communication sur les parcours réussis</b></p>	<p>Portraits / Mise en avant de femmes ayant une carrière exemplaire au sein du Groupe ou étant perçues comme rôle modèles au sein de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en avant des exemples de parcours réussis : ce qui les distingue (en tant que femmes), les éléments clés de leurs parcours, leurs complémentarités</li> <li>• Donner envie et reconnaître les réussites et les difficultés</li> </ul>
<p><b>Soutien logistique (Cesu, garde d'enfants, conciergerie...)</b></p>	<p>Développer des moyens d'aide d'ordre pratique et logistique, s'adressant tant aux femmes qu'aux hommes de l'entreprise, leur permettant de faciliter leur quotidien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle via la mise en place d'actions facilitant les démarches administratives d'ordre personnel</li> <li>• Faciliter l'accès au parcours directeur en levant les freins à l'organisation familiale</li> </ul>



## COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE

- S'inspirer de chartes déjà réalisées au sein du Groupe ou externes
- Mettre en place des groupes d'échanges managers / collaborateurs pour s'exprimer sur les bonnes pratiques et les freins. À réguler par des observateurs neutres. Ne pas mixer les équipes hiérarchiques dans les groupes d'expression. Définir précisément les règles d'expression et les actions engagées

## COMMENT LA SUIVRE

- Définir une batterie d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs
- Suivre via des enquêtes spots auprès des collaborateurs
- Introduire des objectifs managériaux dans l'évaluation annuelle et les suivre

- Identifier les profils pertinents, en lien avec le Comité mixité, la RH et les correspondants mixité Groupe
- Inviter à témoigner lors de petits déjeuners, espaces de discussions, réunions d'échange sur le sujet
- Un témoignage vidéo peut facilement s'intégrer dans un dispositif de communication

- Présenter une étude d'opportunité avant mise en place au comité de direction
- Mettre en place des partenariats avec des prestataires externes

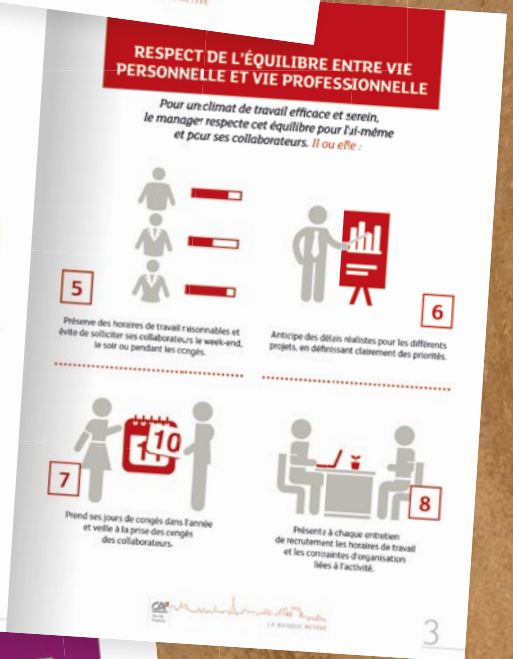
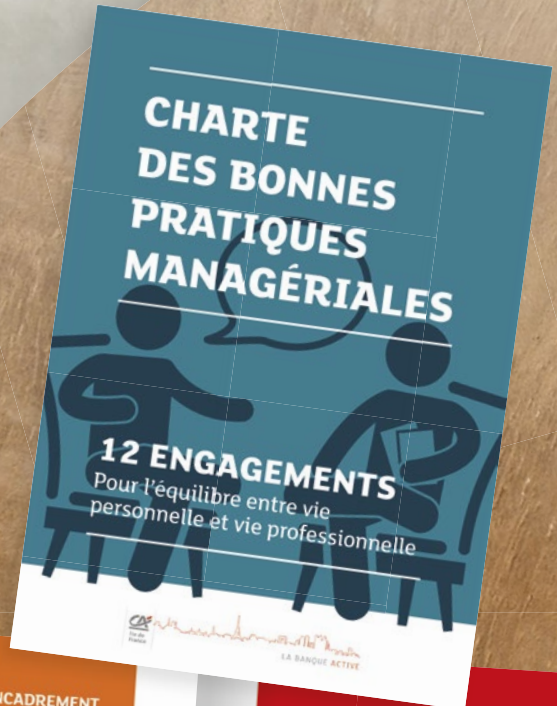
- Mesurer l'efficacité du prestataire externe
- Mesurer la satisfaction collaborateur

# EXEMPLES D'ACTIONS FAVORISANT LA MIXITÉ

## Charte des bonnes pratiques managériales pour l'équilibre vie privée / vie professionnelle

### CADIF

La charte des pratiques managériales a été mise en place récemment au sein de CADIF. C'est le fruit d'échanges menés dans le cadre d'un plan d'action mixité entre managers et collaborateurs. La charte présente des actions concrètes pour un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Elle est diffusée largement au sein de la Caisse et favorise la diffusion de la culture managériale.





# Plaquette Confiance et Mixité

## CAA

À la suite d'une consultation sectorielle de Financ'elles sur le thème confiance et mixité, CAA a réalisé un plan d'action autour de 6 axes, co-construit par les RH et le réseau mixité Potentielles CAA. Il a fait l'objet d'une présentation auprès des collaborateurs.trices en mars 2015, adossée à la diffusion d'une plaquette.



**FAITS MARQUANTS DE L'ÉTUDE**

RÉSULTATS DE LA CONSULTATION 2014 SUR LA CONFIANCE DES CADRES AU SEIN DU SECTEUR DE LA BANQUE, FINANCE ET ASSURANCE, MEMBRES DE FINANCI'ELLES, PREMIÈRE FÉDÉRATION DE RÉSEAUX DU SECTEUR FINANCIER EN FRANCE.

UN SECTEUR PROFESSIONNEL TRÈS GÉNÉRALEMENT FAVORABLE À LA MIXITÉ

86% Un secteur favorable au développement de la carrière des femmes cadres

97% La confiance accordée aux femmes pour occuper des postes à responsabilité

60% 85% 57% 83%

**PERCEPTION D'ÉVOLUTION DE LA MIXITÉ**

30% 37% 57% 66%

LA TABLE VISUELLE SUR LES INDICATEURS DE MIXITÉ

28% 39% 27% 34% 23% 34% 24% 37% 26% 36%

LA VISIBLE SUR LES INDICATEURS DE LA RÉPARTITION ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES DANS LES POSTES À RESPONSABILITÉ

21% 30% 16% 38% 56% 54% 30% 37% 60% 58%

**SENTIMENT D'ÊTRE CONFRONTÉ À DES DÉMARCHES LIÉES AU GENRE**

48% 50% 21% 26%

**ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES**

64% 57% 90% 87%

**CONFIANCE DANS SON Avenir PROFESSIONNEL**

45% 45% 56% 58%

**GESTION DE CARRIÈRE**

30% 56% 64% 27% 56% 54%

26% 75% 79% 24% 66% 55%

23% 44% 45% 22% 34% 40%

7% 69% 75% 7% 79% 66%

**LES ACTIONS QUI FAVORISENT LA MIXITÉ**

62% 57% 46% 34% 40% 50%

**CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXION**

LA CONFIANCE EST L'UN DES FACTEURS FAVORISANT L'ENGAGEMENT ET LA PERFORMANCE DE NOS ÉQUIPES. C'EST ÉGALEMENT UN DES 5 PRINCIPALES MANAGERIAUX DE CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES.

**6 GRANDS AXES COMPOSENT LE PLAN D'ACTION MIXITÉ DE CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES**

1. METTRE EN PLACE DES INDICATEURS CLÉS MIXITÉ

2. AVOIR DES ÉVALUÉS ET LA MONTÉE DES INDICATEURS

3. INTERACTIONS ENTRE MIXITÉ DANS LES PROCESSUS DE

4. AMéliorer L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES OUTILS MIS À DISPOSITION

5. ASSOCIER LES HOMMES À LA SPYDRONE DE CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES

6. FAIRE CONSTATER LES ACTIONS MIXITÉ EN PLACE ET LES PROCESSUS EXISTANTS



# Votre plan d'action

ACTION

RETENU  
✓ ou ✗

Responsable

Echéance

**Conduite  
du diagnostic**

**Mise en place  
d'un Comité mixité**

**Nomination d'un  
correspondant  
diversité / mixité**

**Mentorat**

**Intégration  
du réseau  
Potent'II&Elle**

**Actions de  
sensibilisation  
des managers aux  
enjeux de la mixité**

**Formation aux  
biais décisionnels**

**Espaces  
d'échanges et  
de discussions**

**Charte des  
bonnes pratiques  
managériales  
pour l'équilibre  
vie privée / vie  
professionnelle**

**Communication  
sur les parcours  
réussis**

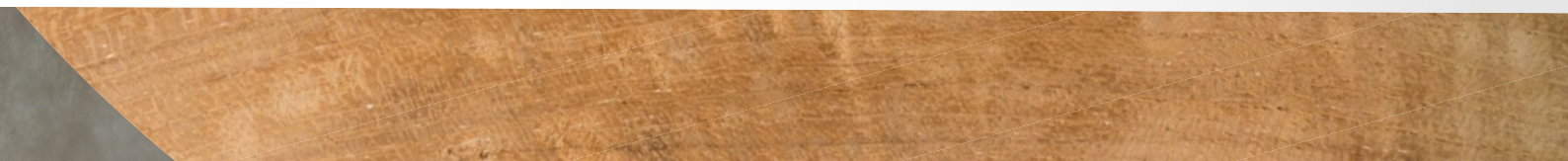
**Actions  
logistiques  
de soutien  
à l'organisation  
du travail**





**Commentaires**

A large rectangular area for writing, enclosed in a thin gray border. It contains 20 horizontal dotted lines for text entry.



BROCHURE ÉDITÉE PAR  
**LA FÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE**  
48 rue La Boétie - 75008 Paris  
01 49 53 43 23

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION  
**Camille Béraud**

COORDINATION ÉDITORIALE  
Valérie Antoun-André

RÉALISÉE PAR  
**Uni-Éditions**  
22 rue Letellier - 75739 Paris Cedex 15  
01 43 23 45 72

CRÉDITS PHOTOS  
iStockphoto

IMPRIMEUR : Fabrègue - Novembre 2016

**GROUPE CRÉDIT AGRICOLE**