

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Délégation aux droits des femmes et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

- Audition sur le thème de l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles de Mme Françoise Renard, Adjointe au Directeur des relations sociales de la Société générale 2

Mercredi

18 février 2009

Séance de 11 heures 20

Compte rendu n° 17

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence
de Mme Marie-Jo
Zimmermann,
*Présidente***



La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a procédé à l'audition sur le thème de l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles de Mme Françoise Renard, Adjointe au Directeur des relations sociales de la Société générale.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Merci, Madame d'avoir répondu à notre invitation. Je précise que vous êtes adjointe au directeur des relations sociales de la Société générale.

En 2005, votre groupe a signé un accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, renouvelé en 2008. Il a obtenu en outre le label « égalité ».

Mme Françoise Renard, adjointe au directeur des relations sociales de la Société générale. En effet, ce label, qui est accordé pour trois ans, nous a été confirmé par l'AFAQ AFNOR à mi-parcours, au milieu de 2008, en raison des résultats intermédiaires que nous avons obtenus.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Comment s'applique à la Société générale la loi sur l'égalité salariale ? Comment intégrez-vous dans les négociations la problématique de l'égalité entre les hommes et les femmes ? Comment parvenez-vous à faire progresser la carrière des femmes ?

Une des dispositions de la loi de 2006, celle qui fixait un pourcentage minimal de 20 % de femmes dans les conseils d'administration, a été déclarée inconstitutionnelle par le Conseil constitutionnel. À la Société générale, il n'y a qu'une seule femme sur les quinze membres du conseil d'administration. Qu'en pensez-vous ? Considérez-vous que ces 20 % constituent un bon pourcentage ou qu'il faudrait aller au-delà, comme en Norvège, et viser 40 % ?

En matière d'égalité, tout un travail reste à mener au sein des entreprises. Quelles sont vos suggestions ?

Mme Françoise Renard. Nous n'avons pas eu vraiment de difficultés à intégrer le sujet de l'égalité dans les négociations que nous menons avec les partenaires sociaux. Ces derniers, au moins dans notre groupe, y sont très sensibilisés. Ce d'autant plus que notre entreprise repose, pour ce qui concerne notre réseau d'agences, sur une structure éclatée, où la problématique de la carrière des femmes se posait, encore récemment, de façon plus complexe que dans services du siège. En effet, dans ce réseau, à un certain niveau de responsabilité, les promotions étaient liées à une mobilité géographique.

Nous avons conclu notre premier accord en 2005, mais une réflexion structurée sur les femmes avait été engagée dès 2000-2001. En effet, alors que notre entreprise était très féminisée, plus on montait dans la hiérarchie, moins il y avait de femmes. Nous avons alors conduit des réflexions avec des groupes de femmes pour identifier les freins et faire progresser la question au sein de l'entreprise. Et le fait de passer un accord avec les partenaires sociaux, au-delà du respect de nos obligations réglementaires et du dialogue social que cela représente, constitue un levier de la Direction des Ressources Humaines Corporate vis-à-vis du management et des DRH des pôles opérationnels.

Je n'ai pas eu le sentiment qu'il y ait eu des difficultés majeures pour travailler sur ces sujets avec les partenaires sociaux, ni avec les pôles des ressources humaines. Quand on réfléchit aux orientations de la négociation on le fait avec ces DRH.

En matière d'égalité homme femmes les principes sont faciles à affirmer, mais nous avons souhaité aller au-delà, en présentant des mesures très concrètes. Travailler en amont et faire des allers et retours avec les partenaires sociaux et avec les DRH au cours des négociations procède aussi de l'évolution et de la sensibilisation de l'ensemble de la ligne RH qui travaille sur ces sujets.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Le fait que votre secteur soit féminisé facilite-t-il les choses ?

Mme Françoise Renard. Il est sans doute plus facile d'aborder ces sujets dans le secteur bancaire que dans un secteur très masculin, où l'intégration même des femmes dans certains métiers se révèle plus compliquée. Cela dit, même chez nous, dans certains métiers, il serait encore nécessaire de féminiser les équipes. La faible présence des femmes dans certains métiers comme l'audit et l'inspection peut être liée à des contraintes comme les déplacements qui font que ces postes ont été longtemps moins souvent proposés à des femmes. Or ce sont des voies privilégiées pour parvenir assez rapidement aux postes de responsabilité. Cette sous-féminisation est aussi liée à la formation de très haut niveau que requièrent certains métiers – salle des marchés, modélisation mathématique. Le nombre de femmes dans les promotions des grandes écoles est encore très bas. Or, on ne peut recruter des femmes que proportionnellement au nombre de celles qui sortent de ces écoles.

En dehors de ces cas précis, les métiers de la banque peuvent, au contraire, être considérés comme trop féminisés. Nous avons parfois un équilibre à trouver entre les hommes et les femmes. Il nous faut parallèlement mieux vendre nos métiers bancaires de proximité – chargés d'accueil, chargés de clientèle, par exemple – auprès des hommes. Cela pose, en effet, des problèmes de gestion lorsque, dans certains points de vente de petite taille, il n'y a que des jeunes femmes.

La facilité que nous avons à aborder ces sujets depuis une dizaine d'années s'explique également par la grande implication de notre président Daniel Bouton. Je l'ai entendu tenir devant son *management* des propos extrêmement forts sur la féminisation – aussi bien d'ailleurs que sur l'internationalisation ou sur la diversité. Cela ne suffit évidemment pas : on ne peut changer les pratiques d'un coup de baguette magique, mais c'est fondamental pour que celles-ci évoluent.

Le discours tenu par notre *top management* consiste à dire qu'il faut donner les meilleures chances d'évolution à toutes les compétences, d'où qu'elles viennent. Et ces compétences peuvent être présentes chez les hommes ou chez les femmes, chez les Français ou les non-Français, chez les Français d'origine ou ceux issus d'autres cultures, chez les valides ou les handicapés. Ce discours fort tenu depuis deux ou trois ans aboutit à valoriser toutes les compétences et à les faire grandir, où qu'elles se trouvent. Dans un tel contexte, le sujet des femmes s'impose tout naturellement et s'inscrit dans une démarche générale. J'ai entendu certains managers dire que, si l'on ne regardait pas les compétences dont on dispose, notamment parmi les collaboratrices, on risquait d'en priver l'entreprise, qui en aura besoin demain pour les postes managériaux.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Comment faites-vous pour réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes ?

Mme Françoise Renard. Dans notre premier accord de 2005 figuraient déjà des mesures allant dans le sens de l'égalité de rémunération. Une mesure ponctuelle a été prise en direction des femmes de plus de quarante-cinq ans qui avaient eu au moins un enfant. Nous avons demandé aux lignes de gestion d'apprécier si la maternité de ces femmes avait eu une incidence sur leur rémunération et/ou leur parcours professionnel. Si les managers constataient un retard objectif, soit de carrière, soit de rémunération, ils leur proposaient soit une évolution de rémunération, soit une évolution de poste leur permettant de prendre des responsabilités plus importantes pour justifier d'une promotion. Ainsi, la situation de plus de 2 000 femmes a été revue à cette occasion, ce qui a abouti à des relèvements de salaires, à des promotions et à des changements de fonctions.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Vous n'avez pas beaucoup communiqué là-dessus !

Mme Françoise Renard. Nous sommes une maison très discrète – trop discrète. Nous avons évoqué de façon spécifique cette mesure à l'occasion du label, mais je ne me souviens pas qu'on en ait indiqué le montant, qui doit avoisiner le million d'euros.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Quelle fut la réaction des hommes ?

Mme Françoise Renard. Pas toujours complètement positive.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Si l'on essaie de réduire les écarts de salaires et que l'on augmente celui des femmes, on ne peut pas, dans la même proportion, augmenter celui des hommes. Selon certains syndicats, cela risque de créer des problèmes.

Mme Françoise Renard. Tout dépend de la façon dont on procède.

Dans le deuxième accord, qui vient d'être signé, nous avons adapté nos mesures en matière d'égalité de rémunération en fonction des textes réglementaires. Nous avons signé par ailleurs un accord sur la résorption des écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Cet accord, distinct du premier, a été signé dans le cadre de la NAO – négociation annuelle obligatoire sur les salaires.

L'année dernière, nous avons engagé une négociation sur la résorption des écarts de salaires. Nous n'avons pas débouché sur un accord, mais nous avons tout de même appliqué une mesure dite « unilatérale », celle proposée aux organisations syndicales, en consacrant à cette mesure un budget spécifique.

Pour cela, nous avons identifié les femmes par métiers-repères de la branche professionnelle, par niveau de classification et par tranches d'ancienneté ayant un écart de rémunération supérieur à 6 % par rapport à la moyenne de la rémunération des hommes des mêmes catégories. Pourquoi les organisations syndicales n'ont-elles pas signé ? Peut-être le contexte s'y prêtait-il moins que cette année. Peut-être nous étions-nous insuffisamment expliqués : les organisations syndicales avaient compris que nous n'étudierions que les situations des femmes qui ressortiraient de ce recensement. Pourtant, nous appliquons dans l'entreprise une procédure d'examen des rémunérations qui fait que toutes les situations sont examinées chaque année.

Nous proposons dans cet accord que les cas des femmes qui ressortiraient de ce recensement feraient l'objet d'un examen particulier, et que les lignes de gestion devraient apprécier, au regard de certains critères, tels que les métiers, la formation, le parcours, si les écarts existants pouvaient être justifiés ou corrigés. Bien que nous n'ayons pas signé l'accord, nous avons appliqué cette méthode et consacré un budget de 740 mille euros uniquement pour résorber les écarts salariaux. Les partenaires ont pu constater que nous avons progressé en y consacrant une somme non négligeable.

Cette année, nous avons proposé une méthode très proche de la précédente. Nous l'avons mieux expliquée, en précisant que nous examinerions évidemment tous les dossiers, mais plus particulièrement ces dossiers-là, et nous avons pris l'engagement de procéder à la même démarche sur trois ans, c'est-à-dire jusqu'à la fin de 2010. Cette année, nous nous sommes engagés sur un budget minimal de 800 000 euros, en dépit de la crise, mais il est probable que nous irons au-delà.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Quelle est l'importance des écarts constatés ?

Mme Françoise Renard. Les écarts sont très variables et dépendent de l'âge, des métiers, des parcours. Si les écarts sont très importants, on ne peut pas les faire disparaître en une seule fois. C'est ainsi que le dossier de certaines des femmes identifiées l'année dernière n'a pas pu être intégralement réglé dès la première année.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Quel est le pourcentage de femmes par rapport à l'ensemble des salariés ?

Mme Françoise Renard. 52 ou 53 %. Comment les hommes ont-ils réagi ? Les managers ont compris qu'il y avait une vraie volonté politique de la part de l'entreprise. Je ne dis pas que ce soit facile partout, ni que les directeurs des ressources humaines des pôles n'aient pas à relayer fortement discours et pratiques. Il faut toujours que nous fassions attention : les décisions prises sur le plan individuel doivent être incontestables ; la qualité de la prestation joue aussi dans la rémunération. Jusqu'à présent, nous n'avons pas eu à affronter de « collectif hommes », et très peu de remarques de cet ordre sont remontées jusqu'à nous.

Nous espérons que, progressivement, nous n'aurons plus à procéder à ces rattrapages. L'objectif même d'une politique volontariste en matière de gestion des femmes est de faire en sorte que demain, ou après-demain, nous n'ayons plus à nous préoccuper des écarts salariaux. C'est aussi l'objectif de la loi.

Combien de temps cela demandera-t-il ? Je n'en sais rien. Je constate malgré tout que, depuis de longues années, concernant nos barèmes de recrutement, nous ne faisons aucune différence entre les hommes et les femmes quand il s'agit de personnes qui ont la même formation. Les uns et les autres sont payés de la même façon. Il faut cependant être vigilants par la suite, sur toute la durée de la carrière, notamment après le deuxième ou le troisième poste, au moment où les femmes qui ont des enfants s'absentent. Voilà pourquoi nous avons pris des mesures concernant la parentalité.

Dans nos accords, et de façon plus générale, nous veillons à ce que les carrières des femmes rentrant de congé de maternité continuent de se dérouler normalement. Mais il y a une difficulté, liée au temps partiel : de nombreuses jeunes femmes, à leur retour, demandent à travailler à 80 %. Or, dans les très petites structures, cela peut compliquer la gestion et

certaines postes s'y prêtent moins bien que d'autres, tant sur le plan pratique que sur le plan managérial. Quoi qu'il en soit, nous avons toujours affirmé que le temps partiel était possible sur tous les postes que l'entreprise.

Il faut aussi que les femmes fassent leurs propres choix et prennent leur destin en main. On ne peut pas tout attendre de l'entreprise. Par exemple, les femmes doivent apprendre à constituer leurs propres réseaux, ce qu'elles ne font pas naturellement.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Selon moi, elles en ont la volonté, mais elles ont également leur vie familiale à mener et elles manquent de temps.

Mme Françoise Renard. Dans les années 2000, j'ai animé un groupe de femmes qui avaient des enfants tout en occupant un poste important. Elles reconnaissaient manquer de réseaux, mais disaient qu'elles ne consacraient pas de temps à en constituer, parce que leur temps, précisément, était compté et qu'elles l'utilisaient le plus efficacement possible dans le cadre de leur travail et de leurs responsabilités, leur priorité étant d'atteindre leurs objectifs.

Le Corporate travaille au niveau du Groupe à la féminisation des postes managériaux, à très haut niveau. On demande aux pôles d'identifier systématiquement les femmes qui auraient les compétences leur permettant d'entrer dans les plans de succession sur ces postes de *top management*.

Dès le moment où les femmes rentrent dans l'entreprise, il faut détecter leurs talents et les accompagner, en leur désignant des référents dans l'entreprise avec lesquels elles peuvent discuter de leur déroulement de carrière, et en leur proposant des formations. Deux types de formations, selon les niveaux de responsabilité ou les tranches d'ancienneté, sont proposées aux femmes qui ont été identifiées comme étant susceptibles de tenir à terme des postes importants. On les aide à s'interroger sur leurs objectifs professionnels et sur les compétences qu'il leur reste à développer pour atteindre ces objectifs. Dans les niveaux supérieurs, 150 femmes ont suivi la formation « pilotage de carrière au féminin ».

Comme vous pouvez le constater, nous jouons sur tous les leviers : gestion des ressources humaines, leviers managériaux, leviers « femmes » pour permettre à ces dernières de suivre un parcours correspondant à leurs compétences et à leurs ambitions.

M. Jean-Luc Pérat. La formation part-elle de suggestions que vous faites aux femmes ou des aspirations de celles-ci ? Je suppose que les femmes peuvent vouloir se consacrer à leurs enfants, quitte à rebondir au niveau professionnel lorsqu'ils sont devenus autonomes.

Mme Françoise Renard. J'ai fait de la gestion individuelle pendant longtemps, à l'époque où nous commençons à recruter de nombreuses jeunes femmes issues des grandes écoles. Elles étaient très organisées et envisageaient de faire naître leur premier bébé après leur premier poste, au bout de deux ou trois ans. Elles pensaient prendre le congé minimal de maternité, mais plus de la moitié, voire 80 %, finissaient par décider de ne pas reprendre leur activité tout de suite et de profiter de tous les congés que leur offrait la convention collective. On voit bien que les priorités changent, ainsi que le degré d'ambition personnelle. Lorsque la priorité professionnelle revient, si la femme s'est absentée pendant longtemps, la situation est plus compliquée.

Les formations sont organisées en faveur de femmes qui ont été identifiées comme faisant partie des « potentiels », et dont le niveau de performance et d'investissement personnel peut laisser penser qu'elles pourront accéder à des postes de haut management. On fait travailler ces femmes sur leurs objectifs personnels pour qu'elles se projettent dans le futur et pour identifier ce qui leur manque pour concrétiser leurs souhaits. Cela leur donne un plan de travail, de formation, de mise en situation, de *coaching*, ou d'accompagnement, qui les aidera à atteindre leurs objectifs.

M. Jean-Luc Pérat. Entre vingt-cinq et soixante-cinq ans, y a-t-il des créneaux plus porteurs que d'autres ? Je suppose qu'à partir de quarante ou quarante-cinq ans, les femmes deviennent plus disponibles et peuvent envisager une deuxième partie de carrière.

Mme Françoise Renard. Elles sont certainement plus disponibles. Cela dit, nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour savoir si nous sommes capables de remettre dans une trajectoire de haut niveau des femmes qui auraient mis leur carrière entre parenthèses pendant, dix, quinze ou vingt ans – tout en gardant, bien sûr, leur activité. Le *gap* risque en effet d'être important.

Par ces accompagnements et par notre vigilance en matière de promotions, nous essayons de faire en sorte que les carrières des femmes qui sont performantes, qui occupent leur poste de façon correcte et qui ont l'ambition de parvenir à des postes plus importants, soient plus linéaires que par le passé.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Une femme de trente-deux ou trente-trois ans qui, tout en travaillant, prend le temps de faire ses enfants, peut-elle espérer, vers quarante-cinq ans, que sa carrière « fasse des bonds » plus importants ?

Mme Françoise Renard. Je ne sais pas. Mais elle peut espérer continuer de progresser en fonction de tous les critères évoqués tout à l'heure, de la même façon que quelqu'un qui n'aurait pas eu d'enfants. La plupart des femmes de « SG au féminin » ont deux ou trois enfants, de même que la plupart des femmes qui ont atteint des niveaux importants dans l'entreprise. Bien sûr, le facteur social intervient, certaines femmes pouvant se faire accompagner au quotidien et mieux articuler leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Avez-vous prévu, dans l'entreprise, un dispositif spécifique pour les femmes qui, entre trente et quarante ans, ont le souhait d'avoir des enfants et de continuer leur carrière ?

Mme Françoise Renard. Nous versons des indemnités de garde. Ces indemnités sont majorées si ces femmes doivent se déplacer pour participer à une réunion, et donc faire garder leurs enfants la nuit. Nous essayons de faire en sorte que les formations soient dispensées au plus près des lieux de travail et qu'elles soient plus courtes, pour éviter des problèmes d'organisation et des frais financiers supplémentaires. Mais nous n'avons pas pris de mesures financières particulières pour cette tranche d'âge. Je pense d'ailleurs que nous ne pourrions pas le faire : on nous accuserait alors de « discrimination à l'envers ».

Je désire revenir sur la promotion car le sujet me semble important.

Dès le premier accord, nous avons pris l'engagement suivant : dans les promotions qui interviennent chaque année, nous regardons, niveau de classification par niveau de

classification, si le pourcentage de femmes promues est équivalent au pourcentage qu'elles représentent dans ce niveau. Si elles représentent 10 % dans un niveau, il est difficile d'imaginer qu'elles bénéficient de 80 % des promotions ; si elles représentent 80 %, il est également inconcevable qu'elles ne soient concernées que par 5 % des promotions. Et nous présentons ces chiffres de promotions chaque année aux partenaires sociaux.

Nous avons repris la même disposition dans l'accord de cette année, en nous accordant une petite marge de 4 %. Nous nous sommes en effet aperçus que, sur de très petites populations, il suffisait qu'il manque 4 ou 5 promotions de femmes pour extérioriser des chiffres qui pouvaient faire croire que l'on n'avait pas conduit ce travail de réflexion.

Il s'agit là encore d'une action qui se développera dans la durée. En lançant une dynamique sur trois ans, cela fait évoluer les mentalités de toutes les parties : managers, lignes RH, hommes, femmes.

Pour appliquer ces mesures, nous faisons des *reportings*, chaque fois que c'est possible. Nous avons également développé, avec « Théâtre à la carte » un *e-learning*, à destination de tous les managers, sur la non-discrimination, avec suivi obligatoire. Cet *e-learning* porte sur la discrimination sous toutes ses formes, mais un de ses volets est consacré à la non-discrimination entre les hommes et les femmes en matière de gestion.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Une part importante de votre politique est ancrée sur l'égalité.

Mme Françoise Renard. C'est « notre fil rouge » : à compétences égales, carrière, promotion et rémunération doivent suivre – même si cela doit prendre du temps.

Les partenaires sociaux ont signé l'accord à cinq – alors qu'ils étaient quatre au départ. Ils ont cependant dit qu'il n'allait pas encore assez loin et fait remarquer que les engagements que nous prenions devaient se concrétiser sur le terrain. Je précise que nous avons une déléguée à l'égalité professionnelle auprès de laquelle ils peuvent faire un recours. Celle-ci ne fait pas partie des structures des relations sociales, justement pour éviter toute confusion des genres.

Si les partenaires sociaux ont signé ce deuxième accord, on peut penser que c'est parce qu'ils considéraient que le premier avait permis de poser des bases et de commencer à faire évoluer les mentalités.

Lorsque nous avons déposé notre demande de label, les organisations syndicales ont apposé leur signature pour attester qu'ils avaient bien eu connaissance des informations que nous fournissions à l'AFAQ AFNOR – et l'ont accompagnée de lettres, énumérant notamment les progrès restant de leur point de vue à accomplir.

Des progrès sont à faire en matière de gestion des maternités. Il conviendrait en effet d'anticiper davantage les départs et les retours de congé de maternité, pour que les choses se passent le mieux possible. Il est vrai que nous avons pris des engagements d'entretiens systématiques, mais sans savoir les compter et sans être certains que, sur le terrain, ils aient lieu dans les délais requis. Nous avons donc mis en place un moyen de les contrôler. Les organisations syndicales ont ainsi pu constater que nous avons une réelle volonté politique, qui se déclinait au niveau local. Ainsi, dans chaque établissement, au moment de la présentation du rapport « égalité hommes-femmes », les chefs d'établissement auront à

présenter un bilan sur les départs en congé de maternité, les entretiens qui auront été tenus et la façon dont les retours se seront passés.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Vous êtes de vrais modèles !

Mme Françoise Renard. Je ne sais pas. En tout cas, nous essayons de faire au mieux. Lorsque nous avons travaillé sur ces deux accords, nous avons fait beaucoup de *bench mark* et nous n'avons effectivement pas trouvé beaucoup d'autres accords comportant des mesures aussi concrètes et pragmatiques, susceptibles de faire avancer la situation sur la durée.

La Société Générale s'est également engagée en termes de taux de femmes dans l'encadrement. Nous étions partis de 35,7 % en 2005, nous sommes arrivés à 40 % fin 2008. Nous nous sommes engagés sur 42 % pour la fin 2011.

M. Jean-Luc Pérat. Comment remplacez-vous les personnes qui partent en congé de maternité ? Répartissez-vous leur travail entre leurs collègues ou recourez-vous à des intérimaires pour assurer la transition ?

Mme Françoise Renard. Cela dépend des métiers, de leur spécialisation, de l'implantation géographique et de l'ancienneté dans le poste de la personne qui part en congé de maternité.

Notre pratique de gestion, à la Société générale, est de faire bouger les collaborateurs régulièrement, au moins fonctionnellement. L'objectif est de développer leurs compétences et de les faire évoluer vers d'autres fonctions. Cette mobilité joue au bout de trois ans, voire cinq ou six ans – pour les experts, notamment.

Si la femme concernée part lorsque nous considérons que c'est le moment pour elle de changer de poste, on la remplacera par quelqu'un qui prendra ses fonctions, et l'on discutera avec elle du type de poste sur lequel on la réintégrera. Bien évidemment, nous avons l'obligation de la réintégrer sur un métier équivalent. Mais si elle est demandeur d'une évolution de fonction, on profitera de son départ pour rechercher un poste qui, à son retour, lui permette d'évoluer.

L'expertise du métier peut jouer. Si l'on sait qu'une femme, qui est un expert pointu, est sur un poste depuis un an et qu'elle va reprendre ce poste, on la remplacera par une ressource temporaire – s'il n'existe pas le même type de poste dans la même structure.

La croissance du secteur dans lequel se trouve la personne est un autre élément à prendre en compte. Si le secteur est en croissance et que des postes se créent ou se libèrent en permanence, selon un *turn over* naturel, la femme sera remplacée et pourra retrouver un poste de même nature dans la même structure ou dans une structure voisine.

En termes de gestion individuelle, les cas de figure sont très différents les uns des autres. Nous devons adapter le mode de remplacement de la personne suivant l'appréciation que nous avons de l'évolution, ou non, de la personne hors de son poste, et de la difficulté que nous aurons à la réintégrer ou non sur son poste.

M. Jean-Luc Pérat. Avez-vous constitué un pôle de ressources susceptible d'assurer les remplacements en cas de départ ou de maladie, et de tester les capacités de certains, en vue des prochaines promotions ? Je sais que cela existe ailleurs.

Mme Françoise Renard. Nous n'avons pas de réserves dites « de gestion », qui permettent de remplacer temporairement des personnes qui partent, et de tester les capacités de celles qui viennent les remplacer. Il peut arriver, dans une structure assez importante, si l'absence est assez longue, qu'un manager profite du départ d'une de ses collaboratrices pour positionner une autre collaboratrice, par exemple une chargée d'accueil sur un poste de chargée de clientèle, pour la faire ensuite évoluer dans une autre agence. Mais cela relève de la gestion locale. Nous n'avons pas créé de structure dédiée.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Merci Madame Renard.

La séance est levée à douze heures quarante-cinq.