

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 :

- de Mme Élisabeth Karako, responsable diversité du
groupe BNP Paribas 2

Mercredi

23 juin 2009

Séance de 16 heures 15

Compte rendu n° 25

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 de Mme Élisabeth Karako, responsable diversité du groupe BNP Paribas.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Je souhaite la bienvenue à Mme Élisabeth Karako, responsable diversité du groupe BNP Paribas.

Le groupe BNP Paribas a signé plusieurs accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et a entrepris des actions pour offrir aux femmes et aux hommes les mêmes opportunités de carrière, en vue de briser le plafond de verre. Contrairement à certaines entreprises françaises, qui ont du mal à concrétiser leurs intentions, je crois que les initiatives prises par BNP Paribas méritent d'alimenter la réflexion de la Délégation.

Mme Élisabeth Karako. Notre responsable de la gestion de carrière « monde » avait mis sur pied des groupes de travail sur ce thème, dès la fin de l'année 2003. Ce travail a été facilité ensuite par l'adoption de la charte sur l'égalité professionnelle en 2004, puis par le vote de la loi de 2006. Ceci a effectivement abouti à la conclusion d'un premier accord en 2004, renouvelé le 30 juillet 2007, et d'un accord intermédiaire relatif au rattrapage salarial à la suite des congés de maternité, conclu en 2006. Parallèlement, un groupe d'une dizaine de femmes cadres supérieurs baptisé « Mix City », a été constitué dans le but de promouvoir des femmes dans l'entreprise.

L'accord de juillet 2007 est le plus abouti. Il reprend toutes les étapes de la gestion de carrière, depuis le recrutement jusqu'à la retraite. Pour nous, la mixité fait partie de la diversité car la discrimination à l'égard des femmes procède de la même logique que les autres discriminations. En faisant reculer la discrimination, on fait aussi avancer la problématique des femmes. Les femmes sont généralement discriminées par des hommes ; pour l'homme, la femme est autre. Or toutes les discriminations se fondent sur le fait de considérer une personne comme différente.

Nous avons également, dès 2004, placé la diversité au sein des processus de ressources humaines et de la gestion de carrière. Nous nous sommes, en effet, rendu compte que ces sujets ne peuvent progresser que par la contrainte. Nous avons enfin cherché à passer des accords pour les personnes handicapées ou les seniors, accords assortis d'indicateurs, afin de permettre une évolution.

Pour réussir, les politiques de diversité et de mixité doivent être portées par des responsables. Si la direction générale, la direction des ressources humaines et les partenaires sociaux n'y croient pas, rien ne peut avancer. Or nous avons immédiatement été très soutenus par Michel Pébereau et Baudouin Prot, ainsi que par notre nouveau directeur des ressources humaines.

Notre société appartenant à un secteur économique qui, contrairement à l'industrie, n'éprouve pas de difficultés à attirer des talents féminins – nous employons environ 53 % de femmes –, le seul problème à traiter est celui du plafond de verre. Il faut donc concentrer les efforts sur ce point.

Nous sommes convaincus que la discrimination envers les femmes est moins liée à de la mauvaise volonté qu'aux stéréotypes et aux représentations. Nos politiques, depuis

2007, ont donc évolué vers des actions de formation sensibilisant nos collaborateurs à ces deux sujets.

Nous embauchons plus de femmes que d'hommes et, au recrutement, les rémunérations sont rigoureusement identiques pour les hommes et les femmes, puisque nous appliquons des grilles. Mais on constate des décalages dans les rémunérations et les promotions, très rapidement, à partir de la deuxième, de la troisième ou de la quatrième année. Pendant longtemps, nous avons cru que ceci était lié aux conséquences des congés de maternité. En réalité, les managers vont plus loin : ils les anticipent, inconsciemment et involontairement, en bloquant la promotion ou le salaire des jeunes femmes qu'ils croient susceptibles de quitter l'entreprise ou d'interrompre sa carrière pour ce motif.

Nous avons organisé des audits qualitatifs et quantitatifs à propos des discriminations et ceux concernant les femmes ont confirmé qu'il existe de nombreuses représentations, de stéréotypes et de fausses croyances sur la durée des congés de maternité, le désinvestissement des femmes revenant d'un congé de maternité, etc. Nos managers ayant été sensibilisés, les directeurs de pôle ayant très vite pris le sujet à bras-le-corps, le phénomène est en recul, mais il est toujours présent.

En 2004, « Mix-City » a invité sept membres du G100 – le groupe des cadres supérieurs de la banque – pour les confronter au sujet de l'égalité femmes-hommes en leur demandant de s'exprimer sans langue de bois. Ils ont répondu très sincèrement qu'ils préfèrent promouvoir ou augmenter un homme qu'une femme, qui sera moins encline à protester et à revendiquer. Il faut créer des électrochocs pour faire comprendre certaines choses.

Mme la présidente. J'ose espérer que les hommes n'ont pas conscience de ces comportements.

Mme Élisabeth Karako. J'en suis de plus en plus convaincue.

Mme la présidente. La jeune génération, celle des hommes de trente à quarante-cinq ans, est-elle plus consciente de la réalité ?

Mme Élisabeth Karako. Ils sont plus sensibles au sujet, donc plus conscients, mais ils peuvent très vite adopter les mêmes comportements que les personnes qui travaillent avec eux pour ne pas se différencier du groupe. Chez BNP Paribas, nous intervenons beaucoup dans le champ de la parentalité et nous venons de décider de rémunérer le congé de paternité car l'égalité dans la sphère personnelle et familiale conditionne l'égalité professionnelle. Dans des équipes jeunes où tous les collaborateurs demandent un congé de paternité, il n'y a pas de problème ; en revanche, dans un milieu où cela ne se fait pas, personne ne le demandera, pour ne pas apparaître comme différent.

Mme la présidente. Pourquoi partez-vous de la problématique de la diversité pour traiter de l'égalité entre les femmes et les hommes ?

Mme Élisabeth Karako. En 2003-2004, la première thématique que nous avons traitée était l'égalité. Mais l'égalité dépend du recul de la discrimination, donc de l'avancée de la diversité. Si tous les problèmes de discrimination sont résolus, tous les problèmes d'inégalités le sont aussi. Nous avons d'emblée sélectionné quatre axes de travail – l'égalité femmes-hommes, le handicap, la diversité des origines et la diversité des âges –, sans jamais

perdre de vue la discrimination. Parmi nos trente risques opérationnels majeurs, nous avons inscrit le risque de discrimination, ce qui nous permet d'être très vigilants, avec un suivi des actions et des incidents, à partir de dix-huit critères discriminatoires. Si la culture de l'action contre les discriminations entre bien dans la tête de nos collaborateurs, la culture de l'égalité des chances et de la diversité y entrera aussi. Cet angle d'attaque fait notre originalité.

Mme la présidente. Effectivement, appréhender la diversité par les seules origines serait une erreur.

Mme Élisabeth Karako. C'est en effet très dangereux pour la diversité. Sur mes recommandations, BNP Paribas a refusé de signer le label « égalité femmes-hommes », alors qu'elle est la première entreprise à avoir signé le label « diversité ». L'AFNOR, l'Agence française de normalisation, nous a audités à propos du label « diversité », et il apparaît que nous agissons autant sur l'égalité hommes-femmes que sur les autres axes. Si nous signions de multiples labels ayant la discrimination pour point commun, nous risquerions de nous éparpiller et de fatiguer nos collaborateurs.

Les managers sortent différents de nos formations, ils nous le disent et surtout ils le montrent dans leur comportement en changeant de regard sur l'autre. J'avais accepté ce poste de responsable diversité à condition que l'on me laisse travailler sur les peurs et sur l'altérité. J'ai toujours exigé de travailler sur le fond plutôt que dans un esprit de combat ou de recherche de l'égalité. Je m'efforce de sensibiliser tous les salariés au fameux IAT – Implicit Association Test – développé par Harvard, qui montre comment fonctionne le cerveau face à la différence.

Mme la présidente. Parvenez-vous à partager votre mode de fonctionnement avec d'autres entreprises ?

Mme Élisabeth Karako. Nous avons adhéré à de multiples organismes – Association française des managers de la diversité, Institut du mécénat et de la solidarité – afin de partager notre expérience et de nous enrichir de celle des autres. Beaucoup d'entreprises se sont inspirées, par exemple, de notre formation « Manager la diversité ». Depuis l'obtention du label « diversité », je rencontre trois ou quatre entreprises par semaine.

Mme Pascale Crozon. Pour beaucoup, le mot « diversité » fait avant tout référence aux origines. Le danger est d'englober l'égalité entre les hommes et les femmes dans la diversité et donc de mettre au second plan ce combat, qu'il reste pourtant à mener.

Mme Élisabeth Karako. Je parle souvent d'« esprit diversité » car cela ôte la connotation de minorité.

Mme Pascale Crozon. Travaillez-vous avec la déléguée régionale aux droits de femmes et à l'égalité, afin de bénéficier des crédits dont elle dispose ? Il serait intéressant que vous provoquiez une rencontre avec elle car vous pourriez aussi bénéficier de ses réseaux.

Mme Élisabeth Karako. Non, mais je n'occupe ce poste que depuis dix-huit mois, et nous sommes par ailleurs beaucoup sollicités pour participer à des observatoires.

Mme la présidente. Votre approche, madame Karako, est originale et intéressante.

Mme Élisabeth Karako. Elle sera intéressante tant qu'elle portera ses fruits !

Il n'en demeure pas moins que le terme « diversité » recèle des dangers et qu'il doit être défini. La coexistence entre deux labels a aussi sans doute jeté un trouble. Mais la sensibilisation interne joue positivement : depuis cinq ans, lorsque nous invoquons la diversité, nos collaborateurs savent que cela va aussi dans le sens du combat des femmes.

Mme Pascale Crozon. Le problème se pose surtout vis-à-vis de l'extérieur.

Mme Élisabeth Karako. Absolument. Je suis d'ailleurs souvent conduite à me faire appeler « responsable diversité et mixité », alors que, au départ, je ne souhaitais pas adjoindre ce deuxième terme, considérant qu'il s'agit du même sujet.

M. Jean-Luc Pérat. Comment les hommes réagissent-ils à la montée en responsabilité des femmes ? Adhèrent-ils à vos efforts de façon contrainte et forcée ? Mon appartenance à cette Délégation traduit le souhait que cela relève davantage d'un état d'esprit. Dans votre entreprise, l'évolution des mentalités est-elle consommée ou bien rencontre-t-elle encore de nombreux freins ?

Mme Élisabeth Karako. La mentalité des hommes dépend de plusieurs facteurs. Leur environnement familial joue : ceux qui ont des filles, notamment, se disent beaucoup plus sensibles à ce sujet que ceux qui n'en ont pas. Une meilleure ouverture d'esprit permet aussi d'aller plus vite dans l'apprentissage de l'égalité. Enfin, un manager de haut niveau, dirigeant une grosse équipe qui avance sur le terrain de la performance grâce à l'égalité et à la mixité sera beaucoup plus ouvert qu'un manager n'ayant jamais encadré de femmes.

Au départ, on s'amusait de notre dispositif, mais ce n'est plus le cas car la direction générale l'a porté et a organisé des formations démontrant que la tolérance, l'égalité et la diversité font progresser l'intelligence, la créativité et la performance. Il faut de la contrainte, à travers les processus de ressources humaines, de la sensibilisation, à travers des formations, et de l'évaluation des performances par le biais d'audits.

L'idéal est de rendre les collaborateurs heureux une fois qu'ils ont accepté et admis la contrainte. Des managers qui avaient participé à notre « soirée électrochoc » nous ont indiqué qu'ils avaient promu des femmes et qu'ils les trouvaient performantes. Je m'interroge toutefois sur la mise en place de quotas car si notre conseil d'administration est très féminisé – à hauteur de 26 % –, notre comité exécutif ne comporte aucune femme et notre plan de relève ne permettra pas de parvenir à la parité dans cinq ans. Je préfère toutefois les changements digérés aux changements imposés, l'évolution des états d'esprit à l'imposition par la loi.

Mme Pascale Crozon. Les deux types d'actions, contraignantes, à court terme, et spontanées, à long terme, ne doivent-elles pas être menées de front ?

Mme Élisabeth Karako. La contrainte a aussi une vertu pédagogique car ses motifs peuvent être expliqués.

M. Jean-Luc Pérat. Votre entreprise a-t-elle impulsé une dynamique d'intégration des personnes handicapées ? Et comment les responsables de service de BNP Paribas se comportent-ils face à la maternité ?

Mme Élisabeth Karako. Je supervise une équipe handicap de quatre personnes et nous avons signé l'accord « handicap » l'année dernière. Nous sommes loin des 6 % d'emploi de personnes handicapées requis par la loi, mais nous agissons exactement comme pour les

autres volets de la diversité, par de la sensibilisation, notamment en vue de recruter davantage de personnes handicapées et d'adapter les postes. Mais nous rencontrons toujours des réticences, en particulier nous devons informer sur le fait qu'il existe diverses sortes de handicap. Nous faisons tourner des ateliers dans le groupe afin de montrer à nos collaborateurs que des outils technologiques permettent aux personnes handicapées d'être aussi performantes que les autres.

Le sujet de la maternité est très difficile. Nous rappelons aux hommes qu'un congé de maternité ne court que pendant quelques mois et doit donc être géré comme l'absence d'un malade, par une bonne anticipation, un partage du travail – éventuellement récompensé financièrement – et une bonne préparation du retour. Chez BNP Paribas, les femmes ont une moyenne de 2,1 enfants, ce qui représente seulement quelques mois dans une vie professionnelle de quarante-cinq ans. Bref, nous déconstruisons les stéréotypes. On découvre très vite que le motif d'angoisse n'est pas la maternité en elle-même mais l'après-maternité, avec les absences ou les demandes de congés le mercredi. Nous revenons là sur le terrain du bon management, du management du XXI^e siècle, qui recherche non pas le présentéisme mais l'efficacité : l'aménagement et l'organisation du temps de travail permettent de sortir d'un modèle archaïque de présence à horaires fixes. Le groupe Mix City édite d'ailleurs des petites plaquettes très simples, intitulées « Comment gérer un congé de maternité ? » ou « Maternité et adoption ».

Mme Pascale Crozon. Une association spécialisée sur le thème du handicap dans l'entreprise propose un programme très intéressant sur support informatique, en particulier en faveur des sourds et muets, pour adapter le comportement des salariés face à leurs collègues handicapés et ainsi favoriser l'intégration de ces derniers. Je veux bien vous communiquer ses coordonnées.

Mme Élisabeth Karako. Avec plaisir. La problématique du handicap concerne d'abord le système éducatif, car les jeunes handicapés suivent rarement des études supérieures, alors que les entreprises recrutent au niveau de qualification bac ou bac plus deux. Un groupe de travail se met actuellement sur pied sur ce sujet, autour de Valérie Péresse. Avec une dizaine d'autres banques, nous essayons de contourner le problème par le biais de l'association HandiFormaBanques, dont nous assurons la présidence, qui forme des jeunes handicapés – mais les effectifs concernés ne sont que de quinze ou vingt personnes.

Mme la présidente. En 2008, vous avez consacré 1 million d'euros aux actions de rattrapage des écarts salariaux. Cela a-t-il posé des difficultés ?

Mme Élisabeth Karako. Bien sûr ! Nous avons opéré de façon systématique, en prenant en compte les rémunérations des 40 000 salariés du groupe et en comparant la situation des femmes et celle des hommes à niveau hiérarchique, âge et qualification identiques. Nous avons décidé de rattraper l'écart pour tout le monde en y affectant la somme symbolique de 1 million par an jusqu'à 2010 et en commençant par les femmes les plus pénalisées. En fin d'année, tous les gestionnaires de carrière ont reçu la liste des personnes dont le salaire présente une différence et il leur est demandé de justifier cet état de fait. Ils ont dû se tourner vers les managers, ce qui les a conduits à travailler sur la notion de performance, avec une incidence pédagogique certaine. Au départ, les hommes ont demandé que les décalages constatés entre eux soient aussi compensés et ont prétendu qu'ils seraient bientôt défavorisés et qu'il faudrait alors assurer un rattrapage en leur faveur !

Mme Pascale Crozon. La parité en politique a été très critiquée par les hommes mais elle leur servira peut-être plus vite qu'ils ne le pensent.

Mme Élisabeth Karako. Tout à fait, car tout travail sur l'égalité dépasse rapidement le cadre fixé au départ et finit par bénéficier à tous. Notre directeur des ressources humaines dit toujours que, en matière de parentalité, les hommes se cachent derrière les femmes.

Mme Pascale Crozon. Dispensez-vous de petites formations sur le partage des tâches au travail et, par voie de conséquence, dans la sphère privée ?

Mme Élisabeth Karako. Étant convaincue que l'égalité au travail dépend de l'égalité à la maison, j'ai organisé une opération coup-de-poing en faisant distribuer à tous les hommes du groupe un guide consacré à ce sujet. Il s'agissait de discrimination volontaire !

M. Jean-Luc Pérat. Certains hommes assurent aussi des tâches à la maison.

Mme Élisabeth Karako. Mais la situation évolue très peu et ils relâchent leur effort une fois que leur conjointe met sa carrière entre parenthèses, par exemple après la naissance du deuxième enfant. Je pense donc que les futurs seniors en feront à peu près aussi peu que leurs aînés.

Mme la présidente. Quelle est votre position à propos de la représentation des femmes dans les conseils d'administration ? Nos amendements avaient été votés en 2006, mais déclarés inconstitutionnels par le Conseil constitutionnel. Maintenant que la réforme constitutionnelle a été adoptée, nous attendons de pouvoir revenir sur cette réforme en faisant passer le taux de féminisation des conseils d'administrations de 20 à 40 %.

Mme Élisabeth Karako. Notre groupe n'est pas partisan des quotas mais d'une évolution naturelle. Avec 26 % de femmes – dont certaines étrangères –, notre conseil d'administration est le deuxième plus féminisé de France, grâce au travail de Michel Pébereau et de Baudouin Prot. Au sein du conseil d'administration, le dossier égalité a été confié à une avocate allemande, qui assistera à notre formation sur la diversité de septembre.

Mme Pascale Crozon. La notion de quotas n'a pas très bonne presse ; nous nous orientons maintenant plutôt vers la parité.

Mme la présidente. Mais cette notion de quotas est plus politiquement correcte qu'elle ne l'était il y a cinq ans ; elle n'est plus taboue.

Mme Élisabeth Karako. Des femmes emblématiques à la tête de grandes entreprises évoquent de plus en plus le recours à des quotas, constatant l'échec des autres mesures. Cette évolution est très rapide : elle est intervenue en deux ans, depuis mon arrivée à ce poste.

Mme la présidente. Notre première série d'auditions n'avait débouché sur rien. Les mêmes personnes, aujourd'hui, ont intégré la question.

Mme la présidente. Je suis très heureuse, madame, de vous avoir entendue.