

ANNEXE C : ENTRETIENS RETRANSCRITS (1/2)

- Ok j'essaie de me rapprocher au maximum.
- Oui, oui.
- Ok, parfait, donc on va commencer, donc vous êtes monsieur Luc Vendemortem.
- On n'est pas très fort, mais je dirais que c'est ça.
- La fonction que vous occupez actuellement, c'est *Diversity and Inclusion* chez AXA, c'est bien ça ?
- Oui.
- D'accord.
- Oui, en Belgique.
- D'accord.
- Et vous avez combien d'années d'ancienneté ?
- Dans cette fonction-là ?
- Oui.
- Ou en général ?
- Dans cette fonction, hein !
- 5 ans.
- D'accord, chez AXA, hein, c'est ça, hein ?
- Chez AXA, oui.
- D'accord, vous avez des enfants ?
- Non, je n'ai pas d'enfant.
- Pas d'enfants, d'accord, euh...
- Pourquoi cette question ?
- Parce qu'en fait, on va, je vais, pouvoir comparer après aussi, voir les gens que j'ai interviewés, s'ils ont des enfants ou pas, et si en effet, il y a un impact sur leurs responsabilités au niveau de leur travail, parce que là en fait, on va parler des inégalités de genre, euh... Par rapport aux fonctions aussi, par rapport si vous êtes cadre ou si vous êtes juste ouvrier, donc quand on a un enfant [coupée]
- Tu peux enlever le *juste* s'il te plait ? Parce que c'est un peu dénigrant.
- Pardon ?
- Il faut enlever le mot *juste* un peu dénigrant par rapport aux employés.
- Ah oui ! Oui, oui, bien sûr, je m'excuse, c'est...
- Il faut être inclusif, hein.

- En effet, tu as bien raison, et donc si on est employé ouvrier, ou alors si on est cadre supérieur, ça a bien sûr un impact sur nos fonctions, et surtout si on est une femme bien sûr, c'est pour ça que je pose toujours mes questions au début pour pouvoir après faire mes analyses, euh... on va passer à la première question, donc c'est de savoir si vous me parlez de votre fonction, c'est-à-dire la décrire, et si possible me décrire une journée type concernant votre travail, s'il te plaît.

- Euh, une journée type c'est impossible, parce que bah, c'est très varié... Un, d'une part il y a des événements ponctuels qui sont organisés. Comme une fois par an, on fait des *DNA analytic*. Euh, on a un réseau de femmes avec lesquelles on fait 4 fois par an des réunions, euh, on a d'autres événements. Ça, c'était pour les événements ponctuels. On a d'autre part... il y a la... comment expliquer ça ? Vérifier à ce que notre comité d'entreprise et toutes les actions prises soient bien alignées avec notre politique de diversité et d'inclusion, c'est-à-dire beaucoup de contacts avec les équipes de recrutement, avec les organismes de formation, avec le top management. C'est vérifier les chiffres, ça, c'est des choses qu'on peut mesurer, vérifier ce qu'on a comme femmes, comme âges, d'autres choses un peu moins qu'on peut pas forcément mesurer, là, il faut faire autrement. Donc voilà, ça, c'est un tout autre registre. Troisièmement, il y a les demandes qui arrivent ou des situations qui se présentent pour lesquelles il faut une réponse spécifique.

- D'accord, très bien. Et là, en fait, tu essaies de décrire une journée type, mais ta fonction en soi, elle consiste à quoi exactement, s'il te plaît ?

- Euh, pardon, je n'ai pas entendu la fin de la question.

- Ta fonction, elle consiste à quoi exactement ? Être *Diversity and Inclusion AXA*, c'est vrai que le mot dit beaucoup, mais ça consiste à quoi exactement ? Qu'est-ce que tu apportes en fait à l'entreprise s'il te plaît ?

- D'accord, comme je viens de dire, en organisant déjà une semaine de *diversity* une fois par an, en proposant nos activités à tout le personnel, c'est pour conscientiser les gens.

- Ok.

- Euh, avant ça, il y a un *dna council*, donc un conseil de la diversité et de l'inclusion chez AXA, constitué de plusieurs membres de la direction, euh, moi compris, et puis on est en train d'élargir cela à d'autres niveaux hiérarchiques pour être sûr par rapport [...] que chaque niveau hiérarchique, et d'autre part de chaque direction différente, et ce *council*, ce conseil, se réunit 3 fois par an, pour justement mettre sur l'agenda les points à traiter dans le futur pour les sujets qui restent importants.

- Ok.

- Et donc le but de notre politique diversité et inclusion, c'est de rendre notre culture d'entreprise beaucoup plus inclusive, la diversité est un fait. La société est devenue très diversifiée, et même avant ça, elle était déjà diversifiée sans forcément en être consciente, et donc de bien faire à ce que le recrutement et pour l'attraction des talents, qu'on soit inclusif et diversifié, mais aussi pour l'attraction des clients, et ça va aussi donc pour la proposition de l'offre, pour les produits, où là aussi, il faut être inclusif, hein, ne jamais exclure personne pour les assurances. C'est un travail très diversifié à tout niveau hiérarchique, avec comme but principal ce thème-là. C'est de comprendre que c'est un thème très important pour le bien-être des gens et pour la productivité de notre entreprise.

- Ok, pour le bien-être et la productivité.

- Tu m'as entendu ?

- Oui, j'ai très bien entendu, merci.

- Alors là, en fait, tu m'as déjà un peu détaillé la question qui allait suivre qui était de savoir que représente pour toi la diversité de... en gros... tu m'as dit que représente pour toi et la société la diversité en général... mais maintenant, la question serait de savoir que représente la diversité des genres concernant les cadres supérieurs pour toi. Est-ce important ? Est-ce quelque chose d'important ou pas ?

- Bien sûr que c'est important, tout est important. Tout d'abord, je suis un féministe. Ça, c'est privé et pas lié à ma fonction, mais je suis convaincu que comme la planète a 51 % de femmes, que ce soit logique que cette égalité soit maintenue à tous les niveaux de décision, que ce soit tant dans les entreprises privées, que dans la politique, que dans les services publics. Et deuxièmement, à part le fait que c'est logique suite à la proportion, disons naturelle, de la population sur la planète, c'est aussi parce que des études ont démontré que la prise de décisions change quand il y a la moitié des femmes et la moitié des hommes dans le top management, c'est-à-dire que comme les femmes et les hommes sont en général différents les uns des autres, il y a d'autres points d'attention et d'autres accents. La prise de décisions communes change et fait qu'il y a de meilleures décisions qui sont prises, qui sont dues par plus d'inclusive, et d'autre part [...] de meilleurs résultats financiers.

- D'accord, ok, très bien. Donc pour toi, il est très important au sein des entreprises de mettre en place des politiques concernant la diversité des genres ou pas ?

- Evidemment que c'est important, mais pas que pour le genre, mais tous les thèmes de la diversité.

- D'accord.

- Celui du genre est facile, parce qu'on peut le mesurer facilement.

- D'accord, ok.
- Tu es encore là ?
- Oui, oui, je suis encore là, je suis en train de voir mes questions, excuse-moi.
- Ah, ok.
- Je suis en train de voir mes questions et euh, donc, je suppose que chez AXA, vu que AXA met quand même un point d'honneur sur la diversité en global, et je suppose aussi sur la diversité des genres...
- Nous sommes la seule institution financière en Belgique où on a 50 % de femmes dans notre top 10 depuis déjà un an et demi.
- Ok.
- [...] et dans les couches en dessous, on travaille également [...] et puis, plus on descend, plus on arrive à [...] dans le domaine du management.
- Ça c'est très intéressant ça, est-ce que par la suite, Luc, est-ce que je peux avoir des... ces données en chiffres sur une feuille pour que je puisse justement après, faire mes analyses, avoir des chiffres, hein, qui peut justement prouver tout ça.
- Oui, bah, comme je viens de dire, le top 10, il y a 50 % de femmes depuis oct... novembre 2018.
- Hum.
- Dans la couche en dessous, il y a 32 %.
- D'accord.
- Donc les gens qui se rapportent à ce top 10, c'est plus ou moins septante personnes.
- Hum.
- Dans la couche en dessous, il y a 33 %.
- D'accord.
- C'est le signal management, puis on arrive au *daily management*, et là, on a 50 %, et dans la couche en dessous où il y a la majorité des gestionnaires qui font les dossiers production et sinistres, là, on a 67 % de femmes.
- D'accord, donc, c'est quand même...
- À la base, on a beaucoup de femmes.
- Oui.
- Qui sont dans un métier bien spécifique chez nous, dans l'assurance en gestionnaire, et à partir du moment... au-dessus, bah, euh, il y en a beaucoup moins qui continuent à évoluer.
- D'accord, très bien, et ces chiffres-là, je peux les trouver en naviguant sur le site d'AXA ? Ou comment est-ce que je peux les retrouver ?

- Euh, ce n'est pas sûr, sur le site, parce qu'on les met à jour tout le temps.

- D'accord.

- Mais tu peux les utiliser sans problème, on est très fiers de ces chiffres, et ils continuent, ils évoluent dans le bon sens.

- D'accord, très bien merci, euh, est-ce que tu peux me parler justement de la culture organisationnelle de la société AXA ? Quelles sont les valeurs qu'ils prennent en compte en général ?

- Euh, on a 4 valeurs principales chez AXA. La première valeur, c'est *Customer first*, parce que sans clients, on n'est rien en tant qu'assureurs. Bah, par rapport à nos concurrents souvent, nos produits sont toujours plus ou moins similaires. Donc là, où on peut se distinguer, c'est le rapport qu'on a avec nos clients, d'une part, pour les attirer, et surtout pour les maintenir chez nous.

- D'accord.

- Et donc, tout ce qu'on fait, on se pose toujours la première question, c'est « est-ce que mon client va aller mieux grâce à cette décision ? »

- D'accord.

- Ça, c'est la première valeur. À côté de ça, il y a la valeur du courage, le courage de parler, le courage de dire quand on n'est pas d'accord, de proposer des choses même si on n'est pas sûr que c'était la meilleure solution.

- D'accord.

- On a l'intégrité, qui est très important aussi, de dire ce qu'on fait et de faire ce qu'on dit, et puis on a *One AXA*, parce qu'on est un groupe international, et on doit regarder ça comme toute une grande famille et non pas comme un pays, et encore moins un mini département dans notre pays, donc il faut qu'on travaille ensemble, qu'on soit ouverts aux autres, et que la transversalité, euh... prenne une place importante.

- Ok, très bien, et par rapport à la diversité des genres, on en a déjà un peu parlé, mais est-ce que tu sais rajouter quelque chose pour montrer justement l'importance de la diversité des genres au sein d'AXA, d'après vous ?

- Qu'est-ce qu'on fait ? Hum, qu'est-ce qu'on fait pour améliorer, pour continuer à améliorer ce... euh... ce... euh, cet équilibre, bah, euh, comme j'avais dit, on a un réseau de femmes qui s'appelle *WoMen's network*.

- Hum.

- *WoMen's network* avec un grand W mais aussi avec un grand M. Donc les hommes qui veulent soutenir les femmes, ils sont les bienvenus aussi.

- Ok.

- C'est un réseau qui se réunit 4 fois par an et où on a toujours un moment de *networking*.

- D'accord.

- Ce qui est très important dans une grande société comme la nôtre où il y a 3 mille employés, c'est que les gens vont se faire connaître en dehors de leurs cercles, euh, directs, euh, de travail.

- D'accord.

- Pour les gens ambitieux, c'est très important, et donc du coup, on a toujours un moment de *networking*. Il y a ça pour que les participants puissent rencontrer d'autres personnes. Et les contenus de nos réunions, ce sont des gens internes chez AXA, qui viennent parler d'une part, pour se présenter, c'est quasi toujours des femmes, donc elles se présentent et elles disent aussi par exemple quels ont été les principaux obstacles qu'elles ont eus et comment elles les ont surmontés ; et d'autres part, elles parlent des projets sur lesquels elles travaillent. Comme ça, tout le monde apprend des choses sur le fonctionnement d'AXA.

- D'accord.

- Il y a ça. Et à côté de notre *WoMen's network*, nous avons une équipe dont je fais partie, qui fait la gestion des talents des *high potential*. Donc là, depuis plusieurs années, on met l'accent aussi sur des talents féminins.

- D'accord.

- On fait des plans de succession, à savoir de notre CEO jusqu'à 2 niveaux en dessous. Dans chaque année, on fait l'exercice, qui peut les remplacer si jamais il ne serait plus là.

- D'accord.

- Et donc, là aussi, on met là aussi l'accent sur trouver des femmes qui sont peut-être encore parfois cachées ou qui ne montrent pas toujours leur ambition.

- Hum.

- Et comment on peut les accompagner.

- D'accord.

- Qu'est-ce qu'on fait d'autre ? On a aussi *Global parent policy*. Donc, c'est-à-dire que chaque femme qui accouche, elle a le droit partout dans le monde, chez AXA, aux mêmes avantages, qu'elle soit collègue en Belgique, en Inde, ou aux États-Unis, et donc chaque femme qui accouche a 16 semaines de congés de maternité. C'est déjà pour la Belgique une semaine de plus que le délai légal prévu.

- D'accord.

- En plus, *full IP*, donc payées à 100 % et non pas une partie par la mutuelle, etc.

- D'accord.

- Et chaque co-parent, et on parle bien consciencieusement de co-parent, et non de papa, parce que ça peut être une maman aussi.

- D'accord.

- Euh... a droit à 1 mois de congé *full IP* aussi, partout chez AXA.

- D'accord.

- Là aussi, c'est quelque chose qui montre que pour nous, c'est important et qu'une femme peut être ambitieuse et avoir des enfants, c'est tout à fait naturel. Euh, on incite aussi la transversalité et la mobilité interne. Donc, euh, voilà, on veut que les gens bougent de poste et pour ça, on a aussi, il y a toute une carte de formation.

- D'accord.

- D'aide dans l'accompagnement de la recherche d'un nouveau job.

- Hum.

- Qu'est-ce qu'on a d'autre ? On a fait une analyse au niveau international des salaires hommes/femmes pour voir s'il y avait des différences. Donc ça aussi, c'est quelque chose de très concret.

- D'accord.

- Et, euh, on a un système de tandem où en fait les *high potential* ensemble, ils, avec quelqu'un de la direction, ils se voient pendant 4 fois durant une année dans le but d'apprendre à se connaître, pour réfléchir sur la carrière de la personne. Et donc, euh, pendant 3 ans, on a fait ça qu'avec les femmes, mais maintenant, on a aussi rajouté les hommes. Mais les femmes restent la cible principale, et donc, là aussi, c'est pour leur donner plus de visibilité et les aider à réfléchir sur leur carrière, et les aider à avancer.

- Ok, d'accord, très bien, je n'ai juste pas compris le, euh, *Global talent*, c'est quoi, tu m'as dit ?

- Tandem, le *Global talent tandem*.

- *Global talent tandem*.

- Voilà !

- Je n'avais pas noté, mais j'ai bien noté que c'était pour que chacun ait le même droit, une femme qui accouche soit payée à 100 %, etc. Oui, donc là, tu m'as un peu donné en gros toutes les politiques de gestion d'inégalité des genres, qui sont un peu mises en place chez AXA. Donc, tu t'es un peu avancé, c'est très bien, parfait et... euh... j'avais une question aussi, euh, attends [...] et justement toutes ces mesures qui sont mises en place pour justement valoriser les femmes chez AXA, ce que je trouve très bien, quels sont justement les avantages de ces politiques-là d'après toi ? Et les inconvénients ? Parce que quand tu disais tantôt, tu as dit que

par exemple, il y a des équipes de gestion de talents féminins, il y a des réseaux de femmes : *WoMen's Network*. Euh, comment est-ce que c'est pris par les femmes et comment c'est aussi accepté et pris par les hommes ? Parce que je suppose aussi, par exemple, que tu m'as dit tantôt que le *WoMen's Network*, c'est plus pour les femmes, mais vous acceptez aussi certains hommes. Est-ce que dans ces réunions-là, il y a vraiment des hommes qui y participent ? Et comment ils s'y sentent dans ces réunions-là ? Ils ne sont pas minoritaires, par exemple ? Euh, voilà.

- Euh, oui, oui, bien sûr, il y a très peu d'hommes dans ces réunions-là, en effet.

- Oui.

- Je crois qu'il y a 5 % des membres qui sont hommes. Donc, c'est vraiment une minorité.

- D'accord.

- Donc, forcément dans ces réunions-là, ils sont en minorité. Et c'est pas plus mal, car souvent, c'est le contraire. Surtout quand tu montes au niveau hiérarchique du management. Souvent, les femmes sont en minorité.

- Ok.

- Et donc, pour les hommes, c'est moins évident de se retrouver en minorité, euh, de se retrouver en minorité dans ce domaine-là, et donc du coup, déjà, ça fait réfléchir et en même temps, il y a évidemment aussi des hommes et des femmes qui sont moins contents, parce que j'ai oublié de dire quelque chose qui est très important... c'est que pour 2023, Axa Groupe, donc international, dans tous les pays, veut 50 % de femmes dans tous les top managements, partout dans le monde.

- D'accord.

- Et donc, c'est une *target* officielle qui est étudiée à l'extérieur aussi. Et, euh, chaque entité peut faire ça, comme elle veut et au rythme qu'elle veut, mais pour 2023, il faut qu'elle ait atteint 50 % de femmes dans l'*executive management* et le *top management*.

- D'accord.

- Euh, donc, forcément, il y a des hommes qui disent « ah bon, moi, je suis ambitieux. Pour moi, il n'y a pas de place pour l'instant ».

- Hum.

- D'une part, ce qui est important, c'est que pour chaque... euh... chaque sélection, il y a les compétences, l'expérience et la personnalité qui priment forcément. On ne va pas nommer une femme parce que c'est une femme, si elle n'a pas les compétences derrière.

- D'accord.

- Donc, ça, c'est la première chose. C'est toujours basé sur les meilleurs candidats, c'est-à-dire qu'au cas où on a deux profils similaires, on n'a jamais des profils similaires-similaires, mais 2 profils qui ont plus ou moins les mêmes expériences... euh... les mêmes *skills* et personnalités qui collent dans notre société.

- Hum.

- Que là, on va donner priorité à la femme, c'est créé, car... donc, quand il y a des *targets* à atteindre, eh bah, euh, dans ces cas-là, quand on a le choix, on va prendre la femme.

- D'accord.

- S'il se trouve que c'est une équipe où il y a déjà des femmes, là, on va prendre l'homme, mais euh... donc forcément, hein, il y a des hommes qui disent « oui, je ne suis pas content, parce que j'ai moins de chances ». Voilà, c'est une réalité qui va durer quelques années. Donc, c'est pas parce qu'on promeut des femmes... euh... promeut des femmes... qu'il n'y a plus d'hommes qui sont promus. Il y a encore des hommes qui sont promus, car justement on n'avait pas une femme qui avait telle ou telle expérience, etc., euh... et donc, on répond à ça comme je viens de dire, qu'on recrute, euh... on recrute et promeut toujours des hommes aussi, même si c'est moins que des femmes, et en même temps, c'est une règle provisoire. Donc c'est pendant quelque temps, et une fois que cet équilibre sera instauré, on espère que tout comme par exemple le [...] *executive*, ça va devenir un *mindshift* où les gens vont trouver ça normal d'avoir autant de femmes que d'hommes à tous les niveaux.

- D'accord.

- Et par la suite, ça va rester quelque chose de naturel.

- D'accord.

- Ça, c'était pour les hommes. Puis, pour les femmes, il y a des femmes qui n'aiment pas, euh... du tout les quotas, parce qu'elles disent « voilà, je suis nommée, les gens disent que j'ai été nommée parce que tu es une femme », euh...

- Hum.

- Euh, je répète que si elle n'avait pas les compétences, elle n'aurait pas été nommée. La seule chose que ça peut faire, c'est qu'elle a plus de pression, parce que... car elle devra vraiment se prouver qu'elle mérite le job. Mais si elle a les compétences et l'expérience, en théorie, il n'y aura pas de soucis une fois qu'elle aura prouvée qu'elle a bien les compétences pour bien... bien exercer ce poste-là.

- D'accord.

- Les autres ne vont plus dire quelque chose.

- D'accord, ok, parfait. Et concernant justement ces règles qui sont provisoires, pourquoi est-ce qu'AXA trouve ça important de mettre ça en avant, de mettre les femmes en avant, d'après toi ? Pourquoi il y a cette... euh... comment dire, euh... ce focus sur ce sujet-là, d'après toi ?

- Il n'y a pas que le focus là-dessus. Il y a aussi les autres thèmes comme LGBT, comme le handicap, comme la diversité culturelle et les âges, mais c'est important, parce qu'AXA veut vraiment être une société inclusive et diversifiée, comme j'ai dit. Voilà, dans le monde d'aujourd'hui, une société ne peut plus se permettre de ne pas être diversifiée et inclusive, parce qu'elle ne va pas attirer les bons talents ni les bons clients. Et donc, pour comprendre chaque segment de clients, bah, il faut avoir en intérieur une diversité qui représente ce monde extérieur. Et donc, du coup, c'est très important de l'avoir, et donc, pour les femmes, c'est tout à fait la même chose, euh... combiné avec le fait que comme je l'ai dit, que... euh... quand on regarde la représentation de la population, c'est tout à fait normal d'avoir la moitié d'hommes et la moitié de femmes.

- Ok, très bien, parfait. Alors, je regarde encore les questions [...] et concrètement, je suppose aussi que vous mettez aussi en place le fait déjà de mettre en place des processus des réunions qui permettent de valoriser la femme, lui donner la confiance nécessaire pour pouvoir évoluer dans des postes à responsabilités. Et je suppose aussi que derrière de tout ça, vous mettez aussi en place des politiques par exemple, plus de flexibilité par exemple.

- Ah oui, oui, évidemment, nous avons, euh... nous travaillons [...] on n'a pas d'horaires fixes non plus et on travaille, on a tous le droit de travailler 2 jours par semaine de la maison. Donc, du coup, ça plaît aux jeunes parents, que ça soit des mamans ou des papas, d'être plus flexible, de s'organiser autrement maintenant, dans ces périodes-là, tout le monde travaille 5 jours par semaine de la maison.

- Hum.

- Et il n'y a pas de règles spécifiques. Donc, euh... notre top management a dit « voilà, comme chaque situation est différente, il y a des gens qui sont seuls, d'autres qui ont de grands enfants, d'autres qui ont de petits enfants, chacun s'organise comme ça lui semble le mieux, et chacun, on lui fait confiance, que chacun va continuer son travail en s'adaptant à sa situation.

- D'accord.

- Ça aussi, c'est un signal très fort de confiance, très important.

- Tout à fait, j'allais dire ça justement, que vous mettez l'accent quand même sur la confiance de vos collaborateurs, et cela permet aussi un bien-être en soi, hein ?

- Évidemment, on a d'ailleurs [...] le bien-être qui est là. On a un service psychologue, euh... auquel on peut faire appel [...] virus corona, c'est des choses qu'on a [...]

- Hum.

- Où les collaborateurs et collaboratrices d'AXA peuvent contacter un service qui cherche un psychologue ou une psychologue dans la région où on habite, pour les collaborateurs même, et aussi pour les personnes qui vivent sous leur toit, et on a le droit à 6 sessions gratuites par an et ça aussi, c'est quelque chose qu'on offre qui montre la confiance.

- Ok, c'est génial, c'est génial, et j'ai une autre question : comment est-ce que tu expliques le plafond de verre, Luc ? D'après toi ?

- Euh... le plafond de verre, euh... pour moi, chez nous, chez AXA, le plafond de verre est plutôt dû au fait que pas mal de femmes n'étaient pas connues.

- Hum.

- Et... ou... ne se montrent pas ambitieuses, hein. Quand on est ambitieux, il faut le prononcer. C'est quelque chose que beaucoup de femmes ne font pas.

- Hum.

- Sans vouloir généraliser, c'est que les hommes auront plus tendance à dire à l'avance « ah, si un jour ce poste se libère, moi, je suis intéressé ». Et donc, c'est pour ça que l'on travaille via ces programmes aussi, à la visibilité des femmes, aussi ça, c'est quelque chose d'important.

- Hum.

- Qui casse ce fameux plafond de verre. Comme on a annoncé, une *target* de 50 % de femmes pour début 2023.

- Hum.

- Le plafond de verre est complètement cassé chez nous. Ce que je remarque surtout, c'est qu'entre la couche des gestionnaires où on a 67 % de femmes et la première couche de cadres, que là, on passe de 67 à 50 %, et donc beaucoup de gens qui sont gestionnaires restent dans ce rôle-là. Euh... est-ce que c'est parce que... euh... on, on ne sait pas très bien pourquoi il n'y a pas d'intention de bouger.

- Hum.

- Mais eux, voilà, est-ce que c'est moins incité, est-ce que les gens pensent que dans ce rôle-là, il faut rester longtemps avant d'évoluer, ou est-ce que les gens pensent qu'on va les chercher. Encore une fois, quand on est ambitieux, il faut se prononcer, il faut le dire à son manager. Voilà, « ça m'intéresse de faire ci ou ça ».

- D'accord.

- C'est comme ça qu'on peut détecter les gens et les aider à grandir.

- Très bien, tu peux juste répéter le pourcentage ? Tu m'as dit, pour les gestionnaires, il y a combien de ?

- Oui, 67 %.

- 67 % de femmes, et dans les cadres ?

- Et dans la première couche de cadres : 50 %. Mais, euh...

- 50 % de femmes, d'accord.

- Donc, ça va encore, mais 67 %, c'est beaucoup. C'est quand même plus énorme, et voilà, ça, c'est la réalité.

- Ok, et par rapport à ça, par rapport au fait que justement les femmes ne se manifestent pas assez, d'après toi, c'est dû à quoi ? À leurs gènes ? Euh... on est né comme ça en tant que femme, on aura moins d'ambitions que les hommes ou... euh... pardon ?

- Les hommes et les femmes, bon, on ne peut pas généraliser, mais les hommes et les femmes sont différents.

- Hum.

- Donc, euh... il faut voir en effet qu'il y a des hommes qui en général font plus parler de leur ambition.

- Hum.

- Il ne faut pas non plus oublier que même si la société a bien évolué, que dans la pratique, c'est encore les femmes qui font plus en général pour les ménages, les enfants, que les hommes.

- Hum.

- Donc, ça joue aussi évidemment. Donc, si une femme travaille dans une entreprise où elle n'a pas de flexibilité quant aux horaires, quant au télétravail, etc., et qui est ambitieuse, bah, ça sera plus dur.

- Hum.

- Donc, voilà, c'est aussi quelque chose qui existe encore.

- D'accord. Et par rapport à ça justement, qu'est-ce qu'on pourrait faire au niveau organisationnel ? Qu'est-ce que les organisations ou même... euh... peut-être que, euh... tu me diras, euh... que c'est un truc de législation. Est-ce que l'État doit faire quelque chose ? Qu'est-ce qu'on pourrait faire justement ? Les RH, qu'est-ce qu'ils pourraient faire pour palier à ce problème de conciliation vie privée/ vie professionnelle, qui est très souvent retourné du côté... pèse du côté des femmes, hein. C'est-elle qui doivent s'occuper des enfants, c'est elle qui doit rentrer plus tôt...

- C'est à vous de choisir dans votre relation, de choisir le bon partenaire qui va vous aider, de « l'éduquer » entre guillemets, parce que c'est trop facile de dire « en tant que femme, je suis ambitieuse, mais mon partenaire ne fait rien pour m'aider avec les enfants et le ménage ».

- Hum.

- Si on est ambitieuse, on n'a pas un partenaire comme ça.
- Hum, tout à fait.
- Euh... c'est quelque chose qui commence déjà à la maison. Si on est ambitieux et qu'on a des enfants, faut voir avec son partenaire. Il faut voir avec lui ou elle. Si l'autre personne est aussi ambitieuse, il faudra faire des choix ou il faudra faire appel à des aides externes, etc. Déjà ça, c'est déjà quelque chose.
- Hum.
- Donc, euh... qu'est-ce que les organisations pourraient faire ? Euh... bah, déjà toutes les entreprises privées qui travaillent dans l'administration devraient permettre le télétravail.
- Hum.
- À part pour les services de contact à des heures fixes, mais toutes les personnes qui ne sont pas appliquées là-dedans directement ne devraient pas avoir des horaires fixes, hein. Pour les embouteillages, pour le monde dans les transports en commun, ça serait beaucoup mieux si c'était réparti... euh... sur plusieurs heures.
- Hum.
- Donc beaucoup plus de flexibilité quant aux horaires de travail, c'est ça déjà quelque chose de très important.
- Ok.
- Bah, ça, c'est la base déjà. On peut déjà le matin ne pas stresser pour arriver à une heure pile, que ce soit parce qu'on a des enfants, parce qu'on a un chien, parce qu'on fait du sport, parce que qu'on habite loin. Ce sont des choses... qui est déjà... dans le bien-être, je mettrais l'accent sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle, c'est vrai que c'est important aussi.
- Hum.
- Euh... et cette nouvelle façon de travailler, on remarque que ces 2 vies se mélangent de plus en plus. Donc, il est important de pouvoir insérer des pauses ou des déconnexions. Donc chacun fait ça à sa manière, que ça soit par du sport ou des amis, une passion, autre chose...
- Tout à fait.
- Donc, euh... faire attention avec l'équilibre vie privée / vie professionnelle, c'est important donc, euh...
- Et justement, qu'est-ce qu'AXA met en place pour l'équilibre vie privée / professionnelle ?
- Pardon, je n'ai pas entendu.
- Et justement, qu'est-ce qu'AXA met en place pour l'équilibre vie privée/ professionnelle ? Est-ce que vous avez des actions ? Ou... euh...

- On a, euh, donc à part la flexibilité des horaires et le télétravail, on a des cours de yoga, de méditation, de sport, qui sont donnés à midi.

- Ok.

- Où les gens peuvent pour un prix modeste participer, pour ne pas devoir faire ça le soir. On a comme j'ai dit, tout ce réseau de psychologues auquel on peut faire appel gratuitement.

- Ok.

- On a des personnes, des contacts, euh, de confiance, plutôt quand on a des soucis, que ce soit privé ou professionnel, à qui on peut se confier en toute confidentialité.

- D'accord.

- On est situé maintenant dans le centre depuis 2 ans, donc tout près du métro, des bus, des gares, d'un parc, donc voilà, ça facilite aussi. Voilà, ça, c'est un peu à première vue ce que je vois.

- D'accord, très bien. D'après toi, tu penses que toutes les sociétés, que ce soit entreprise ou juste une entreprise où il y a que des indépendants, ou des grandes boîtes comme AXA, doivent mettre en place des politiques de gestion de diversité ou des politiques de gestion de genre ? Ou alors, d'après toi, par exemple, pour les petites et moyennes entreprises, ce n'est pas vraiment important de les mettre en place ou ça serait trop coûteux de mettre en place ? Qu'est-ce que tu en penses ?

- D'un point de vue philosophique, évidemment, c'est important que ça soit fait partout, peu importe, petite, moyenne, grande société privée ou publique. Mais comme tu viens de dire, d'un point de vue pratique et financier, ce n'est pas toujours faisable. On ne peut pas exiger qu'une boîte avec deux personnes, et qui est constituée de 2 femmes ou de 2 hommes, va virer une des deux personnes pour mettre quelqu'un d'un autre sexe. Donc, ça, ce n'est pas réaliste ni bien.

- Hum.

- Et donc, c'est pour les sociétés où financièrement c'est plus difficile, parce qu'elles sont plus petites. Là, il faut à chaque fois prendre l'occasion quand elle se présente. Quand quelqu'un prend la retraite ou quitte la société, là, bien regarder qu'est-ce qu'il manque chez nous au niveau diversité et pas regarder qu'homme/femme, mais aussi tout le reste et comment on pourrait enrichir notre équipe pour atteindre des meilleurs résultats. Et donc, de là, bien consciemment, choisir la bonne personne.

- D'accord, très bien, parfait, euh... j'avais une question ici parce que j'avais lu quand je faisais mes lectures littéraires, il y avait une théorie qui s'appelle *la théorie de l'escalier inversé*, et cette théorie-là dit que plus les hommes ont d'enfants, plus ils accèdent à un statut élevé dans

une entreprise. Ce qui n'est pas le cas des femmes. Qu'est-ce que tu penses de cette phrase ? Tu es d'accord, tu n'es pas d'accord, tu as quelque chose à rajouter ?

- Je suis d'accord que quand une femme a un autre enfant, qu'elle sera perçue, et je répète : on ne peut jamais généraliser, mais on aura tendance à la percevoir comme moins motivée, moins ambitieuse, et dans certains cas, ça sera le cas ; mais dans d'autres cas, ça ne sera évidemment pas le cas, et qu'en effet, un homme qui a plus d'enfants, ça prouve sa stabilité familiale et privée. Et que là, inconsciemment, ça nourrit des idées comme quoi il serait encore plus performant ou... ou... ou plus placé à gérer des équipes.

- D'accord, très bien. Mais ça, tu l'expliques par rapport à quoi ? Par rapport aux antécédents de l'histoire entre l'homme et la femme ? Ou c'est juste la société qui est comme ça, on ne peut rien faire ?

- Euh... les raisons de ces questions ?

- De ces théories, oui, en effet.

- Ah oui, c'est la culture, hein, c'est dans l'histoire, hein, le monde a beaucoup changé, mais depuis une dizaine d'années seulement. Donc, tu as encore beaucoup de travail à faire.

- Ok.

- Donc, c'est un changement culturel tout entier qui est en train de s'instaurer depuis quelques dizaines d'années, et ça aura besoin sur pas mal de temps avant d'atteindre la population globale. Disons comme ça, donc c'est un chemin, c'est comme quand je regarde au niveau local chez AXA, bah, on fait énormément d'efforts, on fait beaucoup de progrès, mais on a encore du chemin à faire, évidemment.

- Hum.

- Parce qu'un changement culturel, on ne peut pas l'impliquer, l'implémenter simplement à partir de lundi prochain, non, c'est quelque chose qui prend des années. C'est informer les gens, conscientiser les gens, montrer des exemples, *walk to talk and have [...]* ça, c'est très important.

- Ok.

- De faire beaucoup de blablas, mais si au-dessus, on ne voit pas de changements, donc les gens ne vont pas y croire, donc il faut dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit, donc ça, chez nous, c'est très important et en faisant ça, on change petit à petit les mentalités.

- D'accord, très bien. Et tu ne penses pas aussi que ces mentalités-là, elles doivent être aussi inculquées dès le bas âge, peut-être ?

- Bien sûr, bien sûr, combien de parents ne donnent pas à leurs filles ou à leurs fils des jouets différents ?

- Hum.

- Combien de parents ne proposent pas des métiers différents à leurs filles ou à leur fils, c'est tout ça. Combien de parents n'interdisent pas à leur fille ou à leurs fils de porter ce ou de penser comme ça, parce que soi-disant, ce n'est pas comme ça qu'une fille ou un garçon doit penser. Ça commence évidemment là-bas, à la maison et à l'école.

- Ok, très bien, parfait.

- Vous savez, pour les orientations sexuelles, si on dit plus tard à son garçon [...] si un jour il se découvre homosexuel, il va se sentir coincé [...] c'est les parents de la société d'élever les enfants pour qu'ils aient l'esprit le plus ouvert possible, parce que c'est comme ça quand on est ouvert d'esprit, quand on collabore bien avec les autres, plus facilement, qu'il y a plus de prospérité et de paix dans le monde.

- D'accord, très bien, j'ai encore deux petites questions.

- Ok.

- Euh... Pour AXA, quand est-ce qu'on devient un cadre potentiel au sein de cette entreprise ? Quelles sont les caractéristiques ou les compétences en soi, personnelles, que par exemple un potentiel cadre, donc on va dire une femme, hein, ou un homme, est-ce que ce sont les mêmes caractéristiques que l'on doit avoir pour évoluer en tant que cadre au sein de chez AXA ?

- Donc, pour devenir cadre ?

- Tout à fait.

- Oui, alors déjà, chez AXA, malgré qu'on a cette distinction, on n'attache pas beaucoup d'importance là-dessus. On n'est pas du tout dans un truc hiérarchique, on a une hiérarchie lourde [...] mais notre CEO, tout le monde l'appelle par son prénom. On se tutoie chez AXA, on se voit très facilement [...] depuis disons 5 ans, où avant c'était tout à fait différent, mais c'est déjà quelque chose, une information importante.

- Hum.

- Donc, pour un employé ou une employée qui veut devenir cadre, et bien c'est très simple. Il suffit que la personne postule pour le poste qu'il veut faire, parce que nonante-cinq pour cent des postes sont ouverts en interne. Et si la personne a les compétences et la motivation, elle va devoir faire un *asset* auprès d'une société externe. Donc, ce sont des centres qui vont vérifier, mesurer plusieurs *skills* non techniques, comme stratégiques, le leadership, la collaboration, la discussion, etc. Et si la personne réussit cet *assessment* et qu'elle a la motivation et les compétences, et bah, elle peut avoir le poste. Il y a pas vraiment de critères, il faut surtout que la personne soit engagée envers AXA, que la personne ait l'esprit d'équipe [...] On est dans la collaboration et on met les clients toujours au centre de ce qu'on fait.

- Hum.

- Et, euh... quel est le courage de donner [...] chez nous, ce qui est très important aussi, c'est la délégation.

- D'accord.

- Donc, euh, ça, c'est important aussi en tant que manager de faire faire aux gens, de leur donner la responsabilité de donner, faire des choses de A à Z, et de ne pas tout contrôler, pas faire de micromanagement.

- Hum.

- Je ne dis pas qu'il y a peu de gens qui font ça. Malheureusement, il y a encore des managers qui font ça parce que, malheureusement, il y a des gens qui sont habitués depuis très longtemps à une autre culture d'entreprise, chez qui il faut du temps pour changer.

- Hum.

- Il y a tout un accompagnement et on va vraiment bien vers ce qu'on appelle un manager coach. Je ne veux pas que le manager soit la personne qui connaisse tous les détails et tout de A à Z. Non, le manager est là pour coacher les membres de l'équipe, pour les aider à grandir, pour les maintenir ensemble, pour les mener sur la route vers où on va.

- Hum.

- Et donc, c'est ça la tâche d'un manager.

- D'accord, très bien. Parce que très souvent, on voit... dans la plupart des grandes boîtes, on voit très souvent qu'il n'y a pas cette parité homme/femme dans les autres postes comme dans les cadres. Pourquoi ? Parce que très souvent, par exemple, quand une femme, elle évolue, elle occupe un poste de manager ou de cadre, euh, on attend d'elle par exemple qu'elle ait, qu'elle soit plus réactive, plus rapide, plus disponible, qu'elle soit, qu'elle puisse prendre des risques. Et tout ça, parfois on dit que ce sont des caractéristiques masculines, ou alors pour être dans son poste, elle doit adopter un comportement masculin, elle doit assimiler ce genre de comportement pour pouvoir gérer son poste. Donc c'est pour ça que je posais cette question-là.

- Déjà pour être flexible et tout ça, quand on est gestionnaire et qu'on devient manager de l'équipe, forcément on ne peut pas dire « je travaille de telle heure à telle heure et après je ne fais plus rien », ou [...]

- Hum.

- Non, ça fait partie de l'engagement.

- D'accord.

- Mais il faut s'organiser. C'est ça que je disais, on peut tout à fait partir tôt, aller chercher ses enfants, et puis après, se reconnecter le soir. Et on a des moyens maintenant pour avoir les e-

mails sur les GSM et tout ça qui permet de vite répondre à quelque chose ou une urgence ou quoi que ce soit.

- Hum.

- Et ce que je voulais rajouter aussi, c'est que les études ont démontré qu'en effet, une minorité va toujours s'adapter à une majorité, quand elle reste une minorité.

- D'accord.

- Et donc, dans la pratique, si on a une femme dans un comité de direction de 10 personnes, et donc 9 hommes, la femme aura tout à fait tendance à s'adapter au style de management masculin, parce que sinon elle n'aura pas de poids.

- D'accord.

- Donc, c'est pour ça qu'il faut au moins 30 pour cent de minorité avant qu'elle ne devienne elle-même et qu'elle ait un impact sur la prise de décisions. Donc, quand tu as sur 10 personnes, 3,3 femmes, c'est là seulement qu'elles vont commencer à être plus elles-mêmes et à influencer la prise de décisions, non pas en s'adaptant au style de management masculin.

- S'il y a 50 %, mais à partir de 30 %, déjà, ça influence.

- [...]

- La minorité va s'adapter à la majorité, donc ça n'avait pas de sens de [...]

- D'accord, très bien. C'est super intéressant, ça donne un argument en plus que j'avais lu par rapport à ça. Et donc, je me disais en général, quand il y a une femme qui monte, elle va d'office adapter le comportement masculin, et donc, je me demandais pourquoi le peu de nombre de femmes qui montent ne sont pas elles-mêmes, ne s'imposent pas pour pouvoir faciliter justement aussi l'ascension des autres femmes. Mais ce que tu viens de dire, c'est super intéressant, ça explique tout ça.